الإدارة

من منظور إسلامي

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

الإدارة من منظور إسلامي

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 1968/ 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-10-7

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات

الموضوع	ص
مقدمة	5
تعريف مفهوم الإدارة في الإسلام	7
خصائص التنظيم الإداري الاسلامي	17
ضوابط التنظيم الاداري الاسلامي	20
الإدارة في الاسلام	29
العملية الادارية	34
الجزء الثاني(أصول التنظيم والادارة في الفكر المعاصر)	68
التفاوض	93
الأنماط الادارية وتقسيماتها	100
ادارة الأزمات	105

مُقدِّمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



مفهوم الإدارة فى الإسلام:

إن الإسلام كعقيدة ومنهج للحياة يربط بين الروح والجسد وبين الفرد والمجتمع.. فهو يخلق الفرد المسلم.. ولكن لابد للفرد المسلم من دولة مسلمة تنظم الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على ضوء منهج المسلم.

وهذا يستلزم وجود نظرية للإدارة تلائم المنهج الحياتى وتعمل كجزء من المحيط الاجتماعى للمجتمع المسلم

وسوف نبرز الفكر الإداري الإسلامى من خلال تلك البرنامج والمذكرة التى بين أيديكم وما يحتوية من فلسفة ومن منهاج متكامل لتسيير دفة الإدارة فى المجتمع الإسلامى.

وسوف نناقش موضوعات حساسة لها اكبر الأثر فى تكوين المجتمع الإسلامى والتكوين الإداري الذى ينظمه.

منها مفهوم الوظيفة العامة فى الإسلام وحقوق وواجبات الموظف العام والعملية الإدارية والتخطيط والتنظيم الإداري وإدارة شؤون الأفراد والرقابة الإدارية ومفهوم العمل فى الإسلام والقيادة الإدارية والإدارة المحلية.

وسوف نقدم لكم بإذن اللّه نظرية متكاملة للإدارة فى الإسلام

الفكر الإسلامى والفكر المعاصر:

إن الفكر الإداري الإسلامى وما يحتوية من فلسفة ومن منهاج متكامل لتسيير دفة الإدارة فى المجتمع الإسلامى حيث الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامى فى شتى مجالاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والذى بدأ بحركة اليقظة الفكرية التى قادها منذ أواخر القرن الماضى رواد الاصلاح الاجتماعى الإسلامى مثل جمال الدين الافغانى والشيخ محمد عبده.

الفكر المعاصر: -

تهدف هذه الحركة إلى الكشف عن سموالفكر الإسلامى ونشرة بأسلوب حديث وبفلسفة جديدة تهدف إلى إبرازه كفكر شامل جامع يستهدف صلاح احوال البشرية فى سائر شئونها فى الدنيا.

لقد مرت على الفكر الإسلامى فترات من الركود فى عصور الانحلال والتبعية طمست كثيراً من معالمة وقيمه الإنسانية ومقدرتة على مسايرة الزمن وزعزعت ثقة معتنقيه فى أنة عقيدة ومنهاج حياة ثابت يتحدى الزمان والمكان.

الفكر الإسلامى من الله : -

أن الإسلام ليس من صنع فكر البشر فهو من وضع الحق سبحانه وتعالى والحق هو الخير المطلق والكمال المطلق وحين يعرض فكرة من فكر الخير للبشرية فانه يعرضها عرض العالم أولا وعرض الحكيم ثانيا وعرض القادر ثالثا لانه خلق الكون والإنسان فهو إذ يقنن لذلك يقنن بالكمال المطلق الذى لايستدرك علية أبدا. " قد جاءكم من اللة نور وكتاب مبين يهدى بة اللّه من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات الى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم ".

الإسلام فكر وعمل : -

إن الدعوة إلى الإسلام تنقسم الى قسمين : قسم علمى يجلى للناس حقيقة رأى الإسلام فى القضايا الحياتية المختلفة وقسم آخر مطلوب من كل مسلم أن يلتزم به وهو الدعوة لقضايا الإسلام بهدف أن نهتدى بها فى تطبيقنا العملى للإسلام بمعنى أن يلتزم كل مسلم بحمل حركة حياته على وفق ما يعلم من قضايا الإسلام تلك دعوة واجبة بوجه خاص على كل مثقف من أبناء الإسلام وعلى كل متخصص فى مجال من مجالات الحياة المختلفة.

وظيفة الدولة فى الإسلام : -

تطرق الفلاسفة الاجتماعيون إلى الحديث عن طبيعة الدولة وصلاحياتها واهتموا بدراسة نظرية السلطة فى الاشكال المختلفة للدولة : وقد ذكر ابن خلدون أن الدولة تكون من ثلاثة أشكال : إما ملك طبعى أو طبيعى وهو حمل الكافة على مقتضى الغرض والشهوة وهو ذلك المكمل الفردى أو الاسرى أو الوراثى، وإما ملك سياسى وهو حمل الكافة على مقتضى النظر العقلى فى جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار وهو ما يسمى فى الوقت الحاضر بدولة المؤسسات حيث تتحدد نوعية الحكم وسلطاته بموجب قانون وضعى يتفق علية سكان الدولة واما خلافة وهى حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعى وهو تحكيم شرع الله الذى يحدد اختصاصات الحاكم والمحكوم ويعالج الصلات الإنسانية على ضوء قانون السماء.

طبيعة الدولة فى الإسلام : -

إن من مميزات الشريعة الإسلامية شمولها وتعدد الجوانب التى تعالجها فيها يتعلق بشؤون الحياة والدارس للقرآن والسنة المحمدية يرى اتساع نطاق شمول الشريعة فهى تعالج احكام العبادات للأفراد وتحدد للسلطة الحاكمة نوعية العقوبة التى تلقيها على من يخل بالعبادات وهى تعالج الأخلاق العامة والتزام العقيدة الإسلامية وتحدد أيضا انواع العقوبات التى تلقيها الحكومة المسلمة على من يخالف الاخلاق أو يستهتر يالعقيدة الإسلامية كما تعالج أحكام المعاملات الحياتية سواء بين الافراد او الجماعات وهذا الاتساع أدى إلى معالجة الإسلام لشؤون الدولة ونظام الحكم فيها كمبدأ الشورى ومسؤولية الحكام والمحكومين فيها.

وظيفة الدولة فى الإسلام : -

يحدد ابن تيمية أحد رواد الفكر الإسلامى فى الإدارة أن وظيفة الدولة ومسؤولياتها هى أن تقوم بعمل كل ما يؤدى إلى جلب المصالح ودفع المضار والى إقامة القسط فى حقوق الله وحقوق العباد ولذا فهى تمارس عدداً من الأعمال بوساطة ولاة الأمور سواء فيما يتعلق منها بالنواحى القضائية أو الدفاعية أو المعيشية ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية للدولة فى الإسلام **فى الوظائف التالية :**

1 - عبادة الله فى الأرض

2 - توزيع الموارد المالية بالعدل

3 - إقامة العدل

4 - تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية (تحديد الاسعار – منع الاحتكار – تنظيم العمل – تنظيم الملكية الفردية)

الوظيفة العامة والموظف فى الإسلام

الوظيفة امانة ومسؤولية : -

يقول الله سبحانة وتعالى ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَـٰنَـٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ﴿٥٨﴾ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَـٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلاً ﴾.

وفى حديث ورد فى صحيح البخارى عن ابى هريرة رضى الله عنة أن النبى صلى الله علية وسلم قال (إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة قيل

يا رسول الله وما أضاعها : قال : اذا اسند الامر الى غير أهلة فانتظروا الساعة).

مما سبق من آيات وأحاديث يتضح لنا أن كل فرد من المسلمين أوكلت له وظيفة عامة إمارة كانت أو ما دونها من الوظائف فقد أوكلت لة أمانة هو مسؤول عنها يوم القيامة ومحاسب على أسلوب أدائها ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَ ﴾.

ولذا فإن من الأمانة المطلوبة فيمن ولى من أمور الدولة شيئا أن يراعى الامانة فى اختيار العاملين فى أجهزتها المختلفة ويجب على ولى الأمر أن يولى على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل ومسؤولية اختيار الكفاءات للعمل العام لاتقتصر على فئة دون فئة بل تشمل كل شخص لديه السلطة فى الاختيار والتوظيف.

الوظيفة العامة مسؤولية شخصية : -

ترتكز فلسفة الوظيفة العامة فى الإسلام أيضا على أن مسؤولية العمل فى وظيفة بعينها هى مسؤولية شخصية وليست جماعية فكل شخص مسؤول عن عملة وتصرفة والإسلام ينظر إلى الموظف العام على أنة حارس أمين وعليه أن ينصح للجهاز الوظيفى الذى ينتمى اليه ويخلص فى عملة ويبذل قصارى جهدة لادائه ويرعى مواعيده دون الحاجة إلى رقابة من رقيب أو رئيس ولذلك فإن الرقابة على الموظف العام تبدأ من ضميره الحى الذى يرعى الله فى كل خطوة يخطوها.

الوظيفة العامة التزام خلقى: -

إن اساس التوظيف للوظيفة العامة فى الإسلام هو صلاحية الفرد للوظيفة ويعبر الحديث الشريف عن هذا المبدأ (من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح من المسلمين فقد خان الله ورسوله) وإن صلاحية الموظف العام تحدد فى الآتى : -

1 - مقدرتة الفعلية على العمل وما تتطلبة الوظيفة من علم فنى أو إداري أو مهنى.

2 - الالتزام التعبدى والسلوك الخلقى لشاغل الوظيفة ذلك أن دولة الإسلام دولة عقائدية ملتزمة بالقواعد والأسس الفكرية التى يقوم عليها الإسلام.

حقوق وواجبات الموظف العام : -

الحقوق السياسية (حق الانتخاب –حق المراقبة والمشاركة)

الحقوق العامة (حق الحياة – حق الكرامة – حق الحرية – حق المساواة – حق العمل – حق الملكية). الحد الأدنى للمعيشة.

الحقوق المكتسبة للموظف العام: -

وهذا النوع من الحقوق هو الذى يكتسبه الموظف العام كأجير للدولة منها :

(تقاضى الأجر – تحديد الأجر – مراعاة العائلة – الحق فى المطالبة بزيادة الراتب – عدم الإرهاق فى العمل)

واجبات الموظف العام: -

1 - المساهمة فى تنفيذ احكام الشريعة (المشاركة): -

إن المجتمع المسلم مجتمع عقائدى والموظف العام ما هو إلا فرد يقوم بعمل لصالح المجتمع المسلم فى منظمة أقامها هذا المجتمع لخدمة ورعاية مصالح الفرد والجماعة فى وقت معا ولذلك فأن اول واجباته المساهمة فى تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية وذلك بالالتزام الشخصى بها وحراستها وذلك بإقامة المعروف وأزالة المنكر.

2 - أداء العمل بالأخلاص والتفانى : -

وأداء العمل الذى يقابله استلام الأجر واجب مقدس من واجبات الموظف العام وأداء العمل لايعنى فقط إنجاز العمل بأى شكل من الأشكال وأنما يتجاوزة إلى الإنجاز بأقصى الإمكانيات المتوافرة للفرد المسلم مستشعرا فى ذلك مسؤوليته عن الأمانة التى فى عنقه ليس أمام رؤسائه المباشرين فحسب ولكن امام اللّه يوم الحساب.

3 - الأمانة : -

إن الأمانة فى العمل العام تقتضى اولا عدم استغلال الوظيفة للمصلحة الخاصة بالموظف لأن الإسلام يعتبر استغلال المنصب لمنفعة خاصة خيانة لذلك العمل وخيانة للمسؤولية الموكوله للموظف.

4 - إطاعة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم : -

وهذا هو الواجب الرابع للعاملين فى وظائف الدولة المختلفة والطاعة لولى الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها وإن الإسلام حريص على خلق النظام فى المجتمع المسلم وذلك بإطاعة أولى الامر فى ما احببنا وكرهنا غير

أنة يضع حدوداً للطاعة الواجب الالتزام بها وهى التى ليس فيها معصية لأمر صريح من أمور الشريعة.

التنظيم الإداري الإسلامى : -

التنظيم الإداري هو حصر وتوجية النشاط الضرورى لتحقيق هدف معين ويتطلب التنظيم الإداري وضع هيكل لأى منظمة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات فى قوالب محددة واقسام معينة منعا للازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات فى العمل اليومى ويقوم التنظيم الإداري على مبادىء أساسية أهمها التنسيق والتدرج الرئاسى للسلطة وتحديد الواجبات للادارات والاقسام ويقصد بالتنسيق توجية الجهود والقدرات البشرية نحو تحقيق الهدف المحدد بأقصى الكفاية وأقل النفقات وأقل الجهد والوقت.

والسلطة العليا فى أى تنظيم إداري تملك حق التنسيق بين الادارات المختلفة ولها حق اصدار القوانين واللوائح التنظيمية.

أما تدرج السلطة الرئاسى فيعنى وجود قيادة عليا تتمتع بالسلطة والتوجية تليها مستويات أدنى من القيادات والرؤساء والمشرفين تفوض اليهم القيادة بعض صلاحياتها ليتمكنوا من أداء واجباتهم وتلزمهم بأن يكونوا مسؤولين عن اعمالهم لدى السلطة العليا التى منحنهم ذلك التفويض.

مبادىء التنظيم الإداري الإسلامى : -

1 - **التدرج الرئاسى : -**

لقد عرف الإسلام التنظيم الجماعى وما يتطلبه من تدرج رئاسى للسلطة قبل أن يفطن اليه غيره.

فالقيادة التى تتمتع بسلطة التوجية والتنظيم أمر لازم وضرورى لسير الحياة الجماعية فى اى صورة من صورها وهدفه هو ألا يستبد كل فرد برأية أو أن يتصرف تبعا لهواه فيحدث الضرر ولنفسه وللمجموعة التى هو فيها.

وتدرج السلطة الرئاسى لا يعنى أن ينفرد المسؤول الأول بالسلطة كلها بل وضع الإسلام لها قيوداً تحد منها فالقيادة فى الإسلام ليست تسلطية تنفرد باتخاذ القرارات ولا تتركها لمن هم دونها من ذوى الخبرة بل ألزم المسلمين بالشورى مبدأ وتطبيقا فى سلوكهم فى أى عمل جماعى بالمنظمة الإدارية.

2 - السلطة والمسؤولية : -

السلطة والمسؤولية مقترنان فى التنظيم ومرتبطان بالتدرج الرئاسى فى المنظمة الإدارية حيث أن السلطة والمسؤولية تتناسب مع مستويات الهيكل التنظيمى المختلفة.

والسلطة هى القدرة على اتخاذ القرار أو التصرف النهائى الملزم على الاخرين تنفيذه والعمل بموجبه وإطاعة مصدره والسلطة هى التى تمكن المسؤول من القيام بالمسؤولية المناطة به وبادارته وهى تتكون من الواجبات والالتزامات التى ينبغى أن تؤدى.

ويعتبر تحديد السلطة والمسؤولية للأفراد والإدارات بالتنظيم الإداري مبدأً اساسياً للتنظيم لكى يعرف كل عامل واجباته فيؤديها وسلطاتة فيمارسها وبذلك تسهل مساءلتة إن أخطأ وجزاؤه إن احسن والمسؤولية هنا شخصية إذ أن كل عامل مسؤول عن عملة وتصرفه.

مبدأ الشورى فى التنظيم الإسلامى : -

لقد ألزم الله سبحانه وتعالى المسلمين بتبادل الشورى بين الرؤساء والمرؤوسين فى مختلف مستويات التدرج الرئاسى بالمنظمة. ويتصدر مبدأ

الشورى جميع المبادىء الدستورية والإدارية فى الدولة الإسلامية ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾ آل عمران: 159.

مبدأ تفويض السلطة : -

إن مبدأ الشورى الذى ألزم بة الله عبادة فى إدارة شؤون المسلمين لايجعل السلطة مطلقة فى يد الخليفة أو الوالى بل إن من ضروريات الشورى ومستلزماتها أن تفوض السلطة أيضا إلى المساعدين والمرؤوسين للخليفة.

3 - **الامر بالمعروف والنهى عن المنكر : -**

يعتبر مبدأ الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر من أهم المبادىء الإسلامية ومن أكثرها فاعلية فى مجال النظم والإدارة ويعتبر هذا المبدأ هو جعل الدين وجميع الولايات فالأمر الذى بعث الله به رسوله (ص) هو الأمر بالمعروف والنهى الذى بعث الله بة رسولة (ص) هوالنهى عن المنكر وهو واجب على الأمة على الكفاية لقولة تعالى: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ آل عمران: 104.



خصائص التنظيم الإداري الإسلامى

تعريف التنظيم الإداري الإسلامى: -

هو البناء المطبق فى الدولة الإسلامية والقائم على كتاب اللة وسنة رسولة (ص) والذى يهدف إلى تحقيق هدف شرعى فى ظل ظروف إنسانية).

فالتنظيم الإداري الإسلامى بناء تنظيمى داخل الدولة الإسلامية يعتمد على المبادىء الأساسية فى كتاب اللّه وسنة رسوله ويهدف إلى تحقيق مصلحة شرعية ويراعى العلاقات الإنسانية.

خصائص التنظيم الإداري الإسلامى:

أولا : التنظيم الإداري الإسلامى بناء تنظيمى: -

فالتنظيم الإداري الإسلامى بناء تنظيمى وهيكل نموذجى من نوع خاص فهذا البناء التنظيمى يضم عدة وظائف تنتظم داخل عدة مستويات مثل وظيفة الخلافة، والوزارة، والولاية، ورؤساء الدواوين، والكتاب، كما يضم الخبراء والمستشارين ويتم التنسيق بين هذه المستويات والوظائف بخطوط للسلطة والمسؤولية وتوجد قنوات للاتصال داخل هذا البناء التنظيمى وأهم ما يميز هذا البناء هو عدم التزامه بنمط معين أوهيكل تنظيمى محدد فيمكن أن يتغير بتغير الظروف بشرط ألا يتعارض مع المبادىء والأسس الإسلامية العامة.

ثانيا: التنظيم الإداري الإسلامى من أنظمة الدولة الإسلامية : -

فالتنظيم الإداري الإسلامى جزء من النظام الإسلامى يرتبط بشريعته ارتباطا وثيقا فلا يمكن فصله عن الشريعة الإسلامية أو البيئة الإسلامية

فلكى يكون التنظيم الإداري تنظيماً إسلامياً لابد أن تتوافر فية الشروط الآتية : -

1 - ان يرتبط التنظيم الإداري بالشريعة الإسلامية فالتنظيم الإداري الوضعى لا يعتبر تنظيما إداريا إسلاميا ولو كانت تنظيماته لا تخالف الشريعة الإسلامية وذلك لأن التنظيم الإداري الإسلامى جزء من النظام الإداري الإسلامى المرتبط بباقى الانظمة الإسلامية السياسية والاقتصادية والمالية والدولية.

2 - أن يكون البناء التنظيمى فى بيئة إسلامية فالتنظيم المطبق فى الدول غير الإسلامية لا يعتبر تنظيماً إسلامياً وذلك لأن كثيراً من المبادىء والقيم والضوابط التى تؤثر فى التنظيم الإداري الإسلامى ترتبط بالبيئة الإسلامية فاذا ما طبقت فى دولة غير إسلامية فقدت مقوماتها العقدية واحتوتها الانظمة الوضعية فى الدولةغير الإسلامية

ثالثا : التنظيم الإداري الإسلامى قائم على كتاب الله وسنة رسوله : -

ويقصد من ذلك أن البناء التنظيمى الإسلامى تطبق للمبادىء الاساسية فى كتاب الله وسنة رسوله (ص) فمبدأ الطاعة ورد فى قولة تعالى: ﴿ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ ﴾ وفى قول رسول الله (ص) على المرء السمع والطاعة فيما احب وكره إلا ان يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة. ومبدأ المشاورة ورد فى قولة تعالى:﴿ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ﴾ ومبدأ المسؤولية ورد فى قول رسول الله (ص) كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

رابعا : التنظيم الإداري الإسلامى يهدف الى تحقيق هدف شرعى : -

فالإنسان خليفة لله فى الأرض قال تعالى : ﴿ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِي ٱلْأَرْضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ القصص: 77، ويتميز هدف التنظيم الإداري الإسلامى عن هدف التنظيم الإداري الوضعى فى أن الاول لابد وأن يتصف بالسمو فهو يتعالى عن مجرد تحقيق الربح المادى بل قد يرفض هذا الربح رفضا تاما إذا كان مصدرة حراما.

خامسا : التنظيم الإداري الإسلامى إنسانى : -

ويقصد بذلك أن هذا التنظيم تنظيم أخلاقى سلوكى يراعى العلاقات الإنسانية المتمثلة فى الرحمة فقد قال الحق تبـــارك وتعالى لرسولـــه (ص): ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ﴾ آل عمران:آية 159.



ضوابط التنظيم الإداري الإسلامى

1 - التخصص وتقسيم العمل : -

اهتم رسول اللّه (ص) بتقسيم العمل وقد سبق بيان تنفيذه لهذا الضابط اثناء هجرتة من مكة الى المدينة وبعد وصوله الى المدينة المنورة عن طريق تقسيم العمل بين المسلمين وحلفائهم.

2 - تكافؤ السلطة والمسؤولية :

ينظرالإسلام إلى السلطة نظرة تختلف عن نظرة القوانين الوضعية التى تنبع من المعنى اللغوى للسلطة فالسلطة فى الإسلام أمانة استودعها الحق تبارك وتعالى فى بعض عبادة ليتولوا أمر الآخرين قول الرسول (ص) كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته

3 - الرقابة : -

ترتبط الرقابة بعناصر العملية الإدارية ويزداد ارتباطها بالتنظيم الإداري لدرجة أن بعض علماء الإدارة يصفون التنظيم بأنه هوالرقابة وتمارس الرقابة على كافة مستويات الجهاز الإداري للتأكد من التزام المرؤوسين بتنفيذ القوانين واللوائح والتزام الرؤساء بواجباتهم فلا استغلال للسلطة ولا اساءة لاستعمالها.

إدارة شؤون الافراد : -

يمكن تعريف إدارة شؤون الأفراد بأنها مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاتة وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد وللجماعة فى وقت معا لتحقيق أهداف العمل العام وتشمل كافة القواعد والإجراءات

والقوانين والمبادىءالمتعلقة باجتذاب واختيار العاملين وتعينهم وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم وتقييمهم وكل ما يتصل بهم منذ بداية تعينهم إلى انهاء خدمتهم وتقاعدهم.

1 - سياسة التوظيف فى الإسلام : -

الصلاحية فى التوظيف : -

القواعد القانونية فى النظام الإسلامى تركز على اتخاذ الصلاحية أساسا لهذة التولية وإذا وقع الاختيار على رجل صالح ومشهود له بالكفاءة علما بأن من بين المتقدمين من هو أصلح منة فإن الاختيار فى هذة الحالة يكون قد خالف أصلا تشريعيا فى الإسلام.

كيفية معرفة الأصلح :

(تصنيف الوظيفة وتحديد مهامها – الاختبار لملء الوظيفة – الاختيار عملية جماعية –التعيين تحت الاختبار – قرار التعيين)

سياسة الأجور فى الإسلام : -

(تحديد الأجر مقدما – أسس تحديد الأجر – التأمين الاجتماعى – تنمية المقدرات والتدريب)

العلاقات الإنسانية فى الإسلام : -

بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فى إدارة الأفراد باعتبارها مطلبا أساسيا للفرد العامل لسد حاجات نفسية إذا ما اشبعت أصبح العامل اكثر شعورا بالرضا وأكثر تعاونا وإقبالا على العمل وأقل ضجراً وتوتراً وفى مقدمة هذه الاحتياجات النفسية إحساس العامل بالامن والطمأنينة فى منظمته وشعوره بالانتماء إليها والإسهام فى تحقيق أهدافها والشعور بأن

المسؤولين بالمنظمة يعترفون بمجهودة ويشيدون به ويعملون على تقدمه الوظيفى إلى غير ذلك من الأشياء التى تحفظ للإنسان العامل كرامتة بين الناس.

مفاهيم العلاقات الإنسانية : -

(الاحساس بالطمأنينة والاستقرار – الشعور بالانتماء والمشاركة فى عمل المنظمة – الاعتراف بالجهود والاشادة بالفضل والتنبيه إلى مواطن الخطأ بالحسنى والمعروف – التيقن من الهدف والإشعار بالمسؤولية – حق التظلم).

الرقابة فى الإسلام

الرقابة هى إحدى مكونات العملية الإدارية وهى وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجة النشاط الإداري المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ للقرارات وتنفيذ تلك القرارات وهى عملية متابعة دائمة تهدف أساسا الى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير فى اتجاة الأهداف المخططة بصورة مرضية كما تهدف الى الكشف عن الأخطاء والإنحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والإنحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته القانونية العادلة.

وقد تكون الرقابة داخلية فى نطاق السلطة التنفيذية وبهذا المفهوم فهى عملية يقوم بها العاملون فى جميع مستوياتهم الإدارية ولاتقتصر على الإدارة العليا فحسب وقد تسلط الرقابة على الجهاز التنفيذى من خارجه بواسطة أجهزة معينة ومكونة لذات الغرض.

والرقابة تستهدف الأفراد المسؤولين عن أداء العمل التنفيذى فالأفراد هم الغاية من الرقابة وذلك أنها تنظر فى أدائهم لرسالتهم فتكشف أخطاءهم وتصحح مسارهم وتوجههم إلى الطريق السوى وهى لذلك تحتاج إلى قدر من الحكمة والحصافة والإلمام بالنواحى النفسية والإنسانية للعاملين وتتوخى

العدالة فى تقييم أداء العاملين فلا يكون فيها إفراط يؤدى بالعاملين إلى السلبية وقتل الحافز فى نفوسهم كما لا يكون فيها تفريط إلى التسيب الإداري ويحول بين المنظمة الإدارية وبين تحقيق أهدافها وخططها.

الرقابة الذاتية : -

والأساس الفلسفى للرقابة الإدارية فى الإسلام ينبع من مفهوم المسؤولية الفردية والأمانة والعدل فالإسلام يأمر الفرد العامل بأداء الأمانة والوظيفة أمانة كما سبق وأن عرفناها فى قولة تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِ ﴾ سورة النساء: 58.

وأن أداء الامانة يفرض على المسلم العامل أن يتقى اللّه فى عملة وأن يحاسب نفسه قبل أن يحاسبه غيره وأن يراقب اللّه فى أعماله يقول الرسول الكريم (الاحسان ان تعبد اللّه كأنك تراه فإن لم تكن تراه فأنه يراك) ويقول (حاسبوا انفسكم قبل ان تحاسبوا).

ويقول اللّه سبحانه وتعالى: ﴿ وَكُلَّ إِنسَٰنٍ أَلۡزَمۡنَٰهُ طَٰٓئِرَهُۥ فِي عُنُقِهِۦۖ وَنُخۡرِجُ لَهُۥ يَوۡمَ ٱلۡقِيَٰمَةِ كِتَٰبٗا يَلۡقَىٰهُ مَنشُورًا ﴾ الاسراء: آية 13.

فالرقابة الذاتية للفرد المسلم تبعده عن الانحراف وتجعله ملتزما أحكام اللّه وشرعه فى أعماله الإدارية وهذه غاية ما يسعى الإسلام ألية غير أن الإنسان بشر وهو معرض للخطأ ولايخلو مجتمع ما من أن يكون فية من يميل إلى الانحراف عن الحق والنفس أمّارة بالسوء ولذلك فقد وضع الإسلام النظام السياسى والاجتماعى – وهو الدولة الإسلامية – لتتحمل متابعة مراقبة الالتزام بشرائع اللّه وقوانينه فجعل الرقابة مسؤولية الجماعة سواء أكانت الجماعة هى الإدارة التنفيذية أو المجتمع بأكمله أوالأجهزة الرقابية الأخرى

عملاً بقوله تعالى: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾

كما حذر الله سبحانه وتعالى المسلمين من مغبة رؤيتهم المنكر يستشرى فى المجتمع دون نهى عنه فقال ﴿ لُعِنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ من بَنِيٓ إسراءيل عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُۥدَ وَعِيسَى ٱبْنِ مَرْيَمَ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَواْ وَّكَانُواْ يَعْتَدُونَ ﴾ المائدة: 78.

ولم يضع الإسلام قواعد تفصيلية للرقابة الإدارية ولم يحدد الواجب اتباعها لتحقيق هذه الرقابة وإنما تُرك الأمر للتجربة والظروف الاجتماعية والإدارية للمجتمع المسلم ومن الممارسة الفعلية للرقابة فى عصر الرسول (ص). تبلورت أجهزة الرقابة فى الأنواع التالية: -

1 - الرقابة الإدارية وهى ما يقوم به الجهاز التنفيذى للدولة.

2 - رقابة المجتمع وهى ما يطلق عليها الرقابة الشعبية.

3 - رقابة القضاء الإداري.

الرقابة الإدارية فى الإسلام

وهى الرقابة التى تمارسها الحكومة على أجهزتها المختلفة ولقد بدأت الرقابة الإدارية فى عهد الرسول (ص) فقد كان يكشف أعمال الولاة ويسمع ما ينقل اليه من أخبارهم وقد عُزلَ العلاء بن الحضرمى عامله على البحرين لأن وفد عبد القيس شكاه وولى ابان بن سعيد بدلا عنه وقال له

(استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم) وكان يستوفى الحساب على العمال يحاسبهم على المستخرج والمصروف وقد استعمل مرة رجلاً على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال (هذا لكم وهذا أهدى لى) فقال النبى (ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول (هذا لكم وهذا أُهدِىَ لى) أفلا قعد فى بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى إليه أم لا ؟ وقال (استعملناه على عمل ورزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول (أى خيانة).

أساليب الرقابة الإدارية فى الإسلام : -

1 - سياسة الباب المفتوح بالنسبة للولاة

2 - المؤتمر العام للولاة فى موسم الحج

3 - التفتيش وعلانية التحقيق

4 - الإجراء الاحتياطى لرقابة مال المسلمين

رقابة المجتمع فى الإسلام :

لقد كرم الإسلام الإنسان وجعلة فرداً مشاركاً فى الحكم رقيباً عليه فقال الله سبحانه وتعالى: ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ﴾.

وقال: ﴿ وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ .

وقال الرسول (ص) إن الله يرضى لكم ثلاثة : (أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئا ، وأن تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا ، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم).

رقابة القضاء الإداري فى الإسلام

1 -ولاية المظالم: -

بالاضافة إلى نظام القضاء الأصيل الذى يحكم بين الناس وفقاً للشريعة الإسلامية فقد نشأت الدولة الإسلامية بجوار الوظيفة القضائية نوعان من القضاء المتخصص هما : ولاية المظالم والحسبة.

ولقد كان السبب الرئيسى لنشأة ولاية المظالم هو وقف تعدى ذوى الجاه والحسب والوظيفة على العاملين والناس لهذا فإن ولاية المظالم هذه قريبة الشبه بنظام القضاء الإداري الذى عملت به الدولة المعاصرة والذى يختص بنظر ظلامات الناس وصغار العاملين من كبار رجال الدولة والحاكمين.

ولقد عرف الشيخ محمد أبو زهرة ولاية المظالم بقوله :

(ولاية المظالم كولاية القضاء وكولاية الحرب وكولاية الحسبة جزء مما يتولاه ولى الأمر الاعظم ويقيم فيه نائبا عنه ممن يكون فية الكفاية والهمة لأدائه ويسمى المتولى لامر المظالم ناظراً ولا يسمى قاضيا وإن كان له مثل سلطان القضاء ومثل سلطان اجراءاته ففى كثير من الأحوال ولكن عمله ليس قضائيا خالصا بل هو قضائى وتنفيذى فقد يعالج الأمور الواضحة بالتنفيذ أو بالصلح أو بالعمل الخيرى ليرد لصاحب الحق حقه فهو قضاء أحيانا وتنفيذ إداري أحيانا).

الإدارة المحلية فى الإسلام

تعريف المركزية واللامركزية : -

هناك أسلوبان من أساليب الإدارة لا تكاد دولة من الدول فى العالم المعاصر تستغنى عن الأخذ بواحد منهما وهما الأسلوب المركزى والأسلوب اللامركزى فى الإدارة فالأسلوب المركزى يجنح إلى تجميع السلطة وتركزها فى الحكومة وفى هذه الحالة تكون السلطات المحلية وكيلة عن الحكومة بالمركز بحيث لا تستطيع أن تتصرف إلا بعد الرجوع إلى الحكومة المركزية وللحكومة المركزية الحق فى سحب من هذه الاختصاصات فى أى وقت تراه.

والأسلوب اللامركزى الذى تأخذ به كثير من دول العالم الآن هو الذى يقسم الاختصاصات والسلطات بين الحكومة المركزية وبين أنواع الحكم المحلى بقانون.

نظرية الإدارة فى الإسلام

نظرة متكاملة لمعالجة السلوك الإداري

الاهتمام بدراسة الفكر الإداري الإسلامى: -

يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامى فى مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التى قادها رواد الاصلاح الاجتماعى الإسلامى.

وتهدف الحركة إلى الكشف عن سمو الفكر الإسلامى ونشره و تجليته وتخليصه من شوائب الجمود والنسيان وبرازه كفكر شامل يستهدف إصلاح أحوال البشرية فى سائر شؤون الدين والدنيا.

هدف الفكر الإداري الإسلامى : -

1 - إبراز الفكر الإداري الإسلامى كفكر متكامل يصلح للتطبيق العملى فى كل زمان ومكان كما يصلح فى صدر الإسلام.

2 - ترسيخ الأصول العلمية للإدارة على أساس من الإيمان الواعى وربط الإدارة بالعقيدة لضمان سلامة وفاعلية التطبيق.

3 - إبراز سمو الفكر الإداري الإسلامى على النظريات الإدارية المعاصرة والتى برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملى لسلوك الفرد فى المنظمة الإدارية.

والفكر الإسلامى هو جزء من الإسلام الذى وضعة الحق سبحانة وتعالى بالكمال المطلق والخير المطلق الذى لا يستدرك عليه أبداً.



الإدارة فى الإسلام

خصائص نظرية الإدارة فى الإسلام:

أدخلت النظرية الإسلامية بعداَ اجتماعياً هاما ومؤثراً على السلوك الإداري داخل المنظمة وهو البعد الاخلاقى فلا إدارة فى الإسلام بلا أخلاق كما لايوجد مجتمع إسلامى بلا أخلاق.

1 - نظرية الإدارة فى الإسلام نظرية مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامى ومرتيطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامى.

2 - نظرية الإدارة فى الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادى والحافز المادى وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفسيولوجية.

3 - وبنفس القدر تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية وتحديد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمى وتحترم الهيكل التنظيمى وتطلب الطاعة بالمعروف.

القيادة الإدارية الإنسانية:

وتتميز القيادة الإدارية فى المنظمة الإسلامية بقوة الإيمان بالهدف وبالحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسؤولياتهم الطامعين فى ثواب اللّه.

والفرد العامل فى نظر الإسلام كائن محترم وينبغى أن يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤسيه.

ولقد كانت العلاقات الإنسانية فى الإدارة مطلبا أساسيا يساهم فى تلبية وإشباع حاجات الفرد العامل النفسية حتى إذا ما أُشبعت تلك الحاجات أصبح العامل أكثر شعوراً بالرضا وأكثر تعاونا وإقبالا على عمله وفى مقدمة هذه الحاجات النفسية إحساس العامل بالأمن والطمأنينة فى منظمته وشعوره بالإنتماء إليها و الإسهام فى تحقيق أهدافها وشعوره بأن المسؤولين من قادة ومشرفين إداريين يقدرون جهوده ويعترفون له بالفضل ويشيدون بأدائه الجيد ويعملون على تقدمة الوظيفى.

اهتمام نظرية الإدارة فى الإسلام بالسلطة الرسمية والتنظيم الإداري والطاعة بالمعروف:

القيادة فى الإسلام ليست تسلطية تنفر د باتخاذ القرارات ولا تتركها لمن هم دونها من ذوى الخبرة بل ألزم المسلمين بالشورى مبدأً وتطبيقاً فى سلوكهم فى أى عمل جماعى بالمنظمة الإدارية وألزم الأخذ بما ينتهى اليه رأى الحماعة واجب على المسلمين طاعة القائد إلا أن يأمر بمعصية فإن فعل فلا سمع و لا طاعة.

التظرية الإدارية فى الإسلام نظرية تتسم بالشمولية والتكامل وتتميز بالاتى: -

1 - أن الصلة بين الإدارة والمجتمع صلة قوية فالإدارة نظام فرعى من النظام الاجتماعى الإسلامى الشامل تلتزم بالمثل والقيم الخلقية والعقائدية للمجتمع الإسلامى.

2 - أن النظرية الإدارية فى الإسلام تعالج مشكلة السلطة فى المنظمة الإدارية بحسباتها سلطة جماعية لا تنفرد بها الإدارة العليا دون العاملين وإنما تشاركهم المسؤولية فيها لتحقيق أهداف

العاملين وأصحاب العمل دون صراع لأن الأهداف مشتركة ومتجانسة وموحدة.

3 - الفرد العامل فى المنظمة الإدارية يسعى إلى الإخلاص والاتقان فى عملة ويشارك فى اتخاذ القرار ويلتزم بطاعة ولاة امره طالما ظلوا يقتدون بالشريعة الإسلامية والصالح ويعملون على توفير الجو الملائم له للعطاء والبذل.

4 - القيادة فى الإسلام تسعى للمشاركة والتناصح وتتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة.

القيادة الإدارية الإنسانية : -

والقيادة فى الإدارة متغير أساسى فى دفع المنظمة الإدارية إلى الامام وفى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد وإذا غابت القيادة مع وجود كل المتغيرات الأخرى من قوى عاملة ومواد انتاجية وإمكانيات مالية فإن الأداء والإنتاج يتأثر سلبيا هكذا دللت تجارب الامم على مر العصور وتجارب النظريات الإدارية فى العصر الحديث.

وتتميز القيادة الإدارية فى المنظمة الإسلامية بقوة الإيمان بالهدف وبالحرص والإصرار على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم المدركين لمسؤولياتهم الطامعين فى ثواب اللّه.

نموذج نظرية الإدارة فى الإسلام

ونستطيع أن نخلص إلى وضع نموذج مبسط لنظرية الإدارة فى الإسلام بحسبانها نظاما فرعيا مفتوحا ومرتبطا بالنظام الاجتماعى الإسلامى وبأنه مكون من مدخلات وعملية إدارية ومخرجات ويتفاعل مع البيئة الخارجية عن

طريق التغذية الراجعة لتستمر دورةَ الحياة فى داخل المنظمة الإدارية حتى يرث الله الأرض ومن عليها.

1 - **المدخلات : -**

تعتبر المدخلات لأية عملية إدارية بمثابة الوقود أو العناصر الاساسية لعملية التفاعل الإداري وتتمثل فى متغيرين ضرورين هما : -

1 - **أهداف الإدارة فى الإسلام : -**

وهى لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم وتتلخص فى عبادة الله فى الأرض التى تأخذ أربع ظواهر هى :

(تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية فى العبادات والمعاملات والأحكام – عمارة الارض التى فرضها الله على عبادة والتى تتطلب بذل الجهد المادى والعقلى للاستفادة من ثروات الأرض والبحر – خلافة الله فى الارض التى تتمثل فى إقامة الحكم والإدارة العادلة وتنظيم العلائق بين الناس – وقيام مجتمع الكفاية والعدل للدولة الإسلامية كهدف نهائى -).

ذلك المجتمع الذى يكون أفراده مستكفين روحياً ومادياً ليتسنى لهم عبادة الله بحق

2 - **البرنامج العملى للإدارة فى الإسلام : -**

وهو الذى يترجم الأهداف العليا للإدارة إلى واقع ملموس ويتكون من الأتى : -

- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطاً محكماً يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ومنفذة للشريعة الإسلامية

فى المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية (توفير المتغير الاجتماعى)

- تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة الإدارية وتوفير الجو الإنسانى الرفيع الذى يحفز الفرد العامل للإنتاج والعطاء ويشعره بكينونته الإنسانية الادمية (إشباع المتغير الإنسانى)
- توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل والتى تحفظ الحد الادنى لكرامة العامل وتوفير لقمة العيش الكريم دون استغلال لفائض عمالته ودون ظلم من جانب المخدم (اشباع المتغير الاقتصادى)
- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات الهرمية فى المنظمة الإدارية والعمل على احترام السلطة الرسمية واطاعة ولاه الأمر بالمعروف وتنفيذ الرسالة الإدارية دون تفريط أو إفراط أو تسيب من جانب الفرد العامل (توفير المتغير التنظيمى واحترام السلطة الشرعية).



العملية الإداريـــة

ونعنى بها الإطار التنظيمى لأجهزة الإداره والتى تعتبر وعاء يصوغ المدخلات التى تأتيه من المجتمع المسلم ويقسمها إلى جزيئات وفروع متخصصة ويسكب عليها الخبرات الفنية والمهارات الإدارية فيتم التفاعل داخل هذا الوعاء فتتحول المدخلات فى نهاية الأمر إلى مخرجات.

وترتكز العملية الإدارية على أربعة متغيرات تكمل بعضها بعضا لتتم عملية التفاعل الديناميكى داخل المنظمة الإدارية وهذه المتغيرات هى : -

1 - توفير وإعداد الامكانات البشرية والمادية اللازمة (القوة)

2 - توفير الالتزام العقائدى للفرد العامل (الأمانة) عن طريق الرقابة الإدارية والتدريب الخلقى والروحى.

3 - توفير عناصر التنظيم الإداري من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة ومتابعة للاداء ومحاسبة للعاملين.

4 - توفر المشاركة الفعالة والجزيئة من جانب العاملين والتى تؤدى الى الطاعة مع الاقتناع فى نهاية المطاف.

المخـرجـات:

والمخرجات المتوقعة بعد عملية التفاعل تتمثل فى تحقيق أداء رسالة الإدارة الإسلامية ويمكن إفراغ عناصر هذه الرسالة فى الأتى : -

1 - توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المسلم.

2 - تحقيق مجتمع الكفاية والعدل الخالى من الكفر والظلم والمرض والجهل.

التغـذيــة الراجعــة :

وهى مجموعة الأراء والافكار والتقييم المجتمعى الذى يغذى النظام الإداري ويوضح له مدى قدرتة على أداء رسالته ومدى إقتناع المجتمع المسلم من ذلك الأداء أو عدمة فإذا كان المجتمع راضيا عن أداء الإدارة سارع بتدعيمها وتغذيتها بمزيد من المدخلات المادية والأدبية حتى تستمر دورة الحياة.

القيادة الإدارية فى الإسلام :

بسم الله الرحمن الرحيم : ﴿ أَلَمْ تَعْلَمْ أَنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ ۝١٠٦ أَلَمْ تَعْلَمْ أَنَّ ٱللَّهَ لَهُۥ مُلْكُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۗ وَمَا لَكُم مِّن دُونِ ٱللَّهِ مِن وَلِىٍّ وَلَا نَصِيرٍ ۝١٠٧ ﴾.

لاشك أن الحاجة إلى القيادة تمثل احتياجا ضروريا لاغنى عنة لأى تجمع إنسانى ولقد كانت للقيادة تلك الأهمية منذ وجد الإنسان على ظهر ذلك الكوكب فكلنا يعلم أن الإنسان كائن اجتماعى وهذا يعنى أنه لايستطيع أن ينمو نمواً صحيحاً متوازياً إلا فى وسط جماعة إنسانية كما أنه من ناحية أخرى لا غنى للإنسان عن العيش والانتظام فى جماعة إنسانية من أجل استمرار بقائة وتلبية احتياجاته وتحقيق أمنه وتقدمه ورخائه وكلما ازداد الإنسان رقياً وتقدماً وكلما تزايدت حاجاتة كلما ازدادت حاجته للإنتظام فى العديد من الجماعات الإنسانية ولاشك أن المحصلة النهائية لهذا

هو تزايد الحاجة إلى القيادة الإدارية التى تستطيع بكفاءة وفعالية توجية تلك الجماعات الإنسانية إلى تحقيق أهدافها وخيرها ورفاهية وسعادة أفرادها.

مكانة القيادة الإدارية فى الشريعة الإسلامية : -

إن الأمر الجدير بالملاحظة والإهتمام أنه وإن كانت للقيادة الإدارية مثل تلك المكانة والاهمية البديهية فى الفكر الإداري فى العصر الحديث فإنه يغيب على الكثيرين أن مكانة القيادة الإدارية وأهميتها فى الشريعة الإسلامية ليست فقط من الأمور العظيمة الأهمية ولكنها أيضا من الأمور البالغة الخطورة فى الدنيا والاخرة.

ولسنا نقول هذا مبالغة فنصوص القرآن الكريم والسنة النبوية هى خير شاهد على صدق ما نقول وفيما يلى تلك النصوص :

النصوص القرآنية والاحاديث النبوية الدالة على أهمية القيادة : -

قولة الله تعالى : ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾ قال سبحانة وتعالى ﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ ﴾

قولة سبحانة وتعالى ﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴾

قول رسول الله (ص) :

(إذا نزلت ببلد وليس فيه سلطان فارحل عنه)

ومن تلك النصوص يتضح لنا مدى اهمية القيادة فى الإسلام سواء تعلق الامر بقيادة فردين أم تعلق بقيادة مجتمع من المجتمعات أو أمة من الامم فلا غنى عن القيادة فى كافة الاحوال.

النصوص القرآنية والاحاديث النبوية الدالة على خطورة شأن القيادة:

﴿ يَـٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَـٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ ٱلْحِسَابِ وتلك النصوص توضح مدى خطورة شأن القيادة فى الإسلام وانها ليست مغنما يتسابق الية كل طامع وليست تشريفا يحرص علية كل جهول ولكنها تكليف ومسئوليات جسام يتلوها حساب عسير امام جبار السموات والارض العزيز القهار.

إن العناصر الأساسية اللازمة لقيام أية قيادة على الجماعة تتلخص فى تلاث عناصر هى : -

1 - جماعة من الناس تبدأ بشخصين اوتزيد.

2 - ان يكون لهذه الجماعة هدف مشترك يسعون لتحقيقة.

3 - ان يقوم على الجماعة شخص يختارونة او يرتضونة كقائد ويتعاونون معة لتحقيق ذلك الهدف وبلوغ الغاية التى يرجونها ولابد هنا ان تثبت قدرة القائد على الاسهام فى قيادة الجماعة وتقدمها نحو الاتجاه والهدف المرغوب ولن يتأتى لة ذلك الا عن طريق التفاعل الاجتماعى مع اتباعة.

القيادة والرئاسة :

ان القيادة والرئاسة تشترك فى صفات وخواص معينة فالقائد والرئيس يحتلان منصبا عاليا فى المنظمة ويتمتعان بسلطات على اعضاء الجماعة التى نخضع لقيادتهم ورئاستهم غير ان القيادة تنبع تلقائيا من الجماعة. بينما الرئاسة هى مفروضة عليهم وفق الظروف والاوضاع التنظيمية وقوانين العمل والاختصاص.

فالرئيس شخص يختص بالاشراف على اداء الاخرين وفقا لتعليمات موضوعة ومتفق عليها وعلاقتة مع الجماعة تقوم على اساس التخصصات والمسؤوليات المنوطة بة والسلطة الرسمية المقررة التى يمارسها والتى تبيح لة اصدار الاوامر للمرؤوسين وعلى هؤلاء تنفيذ تلك الاوامر فى حدود القانون وهم مسؤولون عن اى تقصير فى ادائها.

اما القائد فهو يستمد سلطتة الفعلية من قدرتة على التأثير على سلوك الاخرين بالطريقة التى تمكنة من الحصول على طاعتهم لة واستجابتهم لاوامرة فى رضى واقتناع نفسى كامل والقائد فى واقع الامر يعمل على مستوى اعلى من مستوى الرئيس بمعنى انة لا يستمد سلطتة على الجماعة فقط من السلطة الرسمية المقررة بالقانون ولكنة يستمدها من القبول الذى تسبغة الجماعة على قيادتة ورئاستة لها.

ابرز الملامح والعناصر الاساسية القيادية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد فى الإسلام : -

1 - الايمان

2 - العلم

3 - الفصاحة والبيان

4 - الخلق الحسن

5 - الانتماء

6 - الرجولة

7 - الاصطفاء

8 - الإعداد

9 - المنهجية

10 - التأييد

11 - القدوة

12 - التعليم

13 - الصبر

14 - الرحمة

15 - المهابة

16 - الشورى

17 - الاجتهاد

18 - العزيمة

19 - الموضوعية

20 - الواقعية

21 - التوكل

ونلاحظ أن العناصر الست الأولى تعد مقومات ذاتية متعلقة بذات القائد كما أنها بمثابة مقومات تأهيلية تؤهل الفرد لتولى القيادة.

والعناصر الأربعة من رقم 7 إلى رقم 10 تعد بمثابة اشتراطات قيادية يعد توافرها شرطا لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذى توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة ولعلنا نلاحظ أن تلك العناصر تمثل اشتراطات لأنها تعود إلى عوامل خارجية وغير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة أما بقية العناصر من رقم 11 إلى رقم 21 فهى تعد بمثابة مقومات سلوكية قيادية متعلقة بسلوك القائد الإداري أثر انعقاد القيادة له وأن توافر تلك المقومات فضلا عن المقومات والاشتراطات الأخرى يكفل للقائد فعالية واستمرار قيادته.

المقوم الذاتى الاول : الإيمـــــان : -

الإيمان بمفهومه العام التصديق والطمأنينة وسكون القلب والإنسان القوى الإيمان بشىء من الأشياء أو بأمر من الأمور أو بعقيدة من العقائد هو ذلك الإنسان الذى استقر فى ذهنه ذلك الشىء أو الامر أو تلك العقيدة استقراراً يقيناً ولم يعد يخاف على نفسه فى أن يتسرب إلى ذهنه شىء يخالف مقتضى هذا الإيمان.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) :

﴿ وَأُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾

الشواهد من السنة والسيرة النبوية : -

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه علية الصلاة والسلام من المعاندين لدعوة الحق وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على

عقيدته فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا ايمانا وتمسكا بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد وصدق فيهم قول الحق سبحانه: -

﴿ ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدۡ جَمَعُواْ لَكُمۡ فَٱخۡشَوۡهُمۡ فَزَادَهُمۡ إِيمَـٰنًا وَقَالُواْ حَسۡبُنَا ٱللَّهُ وَنِعۡمَ ٱلۡوَكِيلُ ﴾

المقوم الذاتى الثانى : العلـــــم : -

العلم ضرورة لاغنى عنها لأى إنسان فانه يمثل ضروره من ألزم الضرورات لنجاح القائد الإداري ولتمكينه من ممارسة مسؤولياته القياديه واكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات إلى تمكنه من تفهم الحياة من حوله والإستفاده من إمكانياتها المادية والبشرية واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته وخير وسعادة مجتمع.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَقُل رَّبِّ زِدۡنِى عِلۡمًا ﴾

الشواهد من السنة وسيرة المصطفى (ص): -

قولة علية الصلاة والسلام (من يرد اللّه به خيرا يفقهه فى الدين)

ويجدربنا ان نشير فى هذا الخصوص إلى أنه وان كانت كافة القوانين الوضعية تحرص على اشتراط الكفاية العلمية لتولى المناصب والوظائف الإدارية وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمى المناسب فى المرشح للمنصب الإداري ليكون أهلا لتولى مسؤوليات وواجبات ذلك المنصب الإداري فان الإسلام قد كان له فضل التأكيد على اهمية العلم وأن العلم كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام يستلزم استمرار التعلم والحرص

على مداومة التعليم والتنمية الذاتية فالقائد الإداري لاينبغى أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فية نفعة ونفع جماعتة ومجتمعة العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حول غير قادر على أخذ زمام المبادرة ومن ثم فان العلم كمقوم قيادى يستلزم الحرص بأستمرار على طلب العلم والاستزادة منه.

المقوم الذاتى الثالث : الفصاحة والبيـــان : -

الكلام الفصيح هو الكلام البليغ واللسان الفصيح هو اللسان الطلق والفصاحة ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود فى سهولة ويسر وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد ليكون أهلا للقيادة الإدارية فمن أهم الواجبات الملقاة على عاتق أى قائد إداري قيامة بإبلاغ الجماعة المسؤول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قبل سلطة أعلى منه ومنهم.ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة واقناعهم بقبولها ولقد انعقد الاجماع من قبل رجال الفكر الإداري فى العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري فى القيام بدوره ولقد أشار القرآن الكريم منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمان إلى خطورة الكلمة ومدى تأثيرها وضرب لنا المثل على ذلك فى قولة سبحانة :

﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾ وَمَثَلُ

كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ﴾

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) :

﴿ وَمَآ أَنزَلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَـٰبَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ ﴾

الشواهد من السنة النبوية :

قال رسول الله (ص) : (أنا أعربكم أنا من قريش ولسانى لسان بنى سعد بن بكر).

قال المصطفى (ص) : انما بعثت فاتحا وخاتما واعطيت جوامع الكلم وفواتحه).

المقوم الذاتى الرابع : الخلق الحسن : -

الخلق لغة يعنى السجية والخلقة تعنى الفطرة وعلى ذلك يكون المراد بحسن الخلق هو حسن السجية التى هى من الفطرة ويرى الامام البيهقى أن الخلق الحسن يشمل:

(كظم الغيظ – لين الجانب – التواضع)

ويضيف الامام البيهقى أن حسن الخلق تعنى سلامة نفس المرء نحو الافق الاحمد من الافعال فيما بينه وبين الله وفيما بينه وبين الناس ومن هنا يتأكد لنا كيف كان هذا الخلق العظيم واحداً من أهم الدعائم والمقومات الاساسية التى جعلت المصطفى (ص) أهلاً للقيادة الإنسانية ولتلقى رسالة الرحمة والنور للعالمين وأن تكون ريادته وقيادته نموذجاً يحتذى به الى قيام الساعة. وعلى ضوء تلك لنصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى

أهمية الخلق الحسن كمقوم من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإداري ليكون أهلا للقيادة فى الإسلام.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾

﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ﴾.

الشواهد من السيرة النبوية :

قولة علية الصلاة والسلام (إنما بعثت لأتمم صالح الاخلاق)

وقوله علية الصلاة والسلام (أدبنى ربى فأحسن تأديبى)

المقوم الذاتى الخامس : الانتمــــاء : -

الانتماء هو الانتساب والانتساب يكون للأصول أو الجذور ومن ذلك انتساب المرء لابيه ولاسرته ولجماعته ولقومه ومجتمعه الصغير والمجتمع الإنسانى الكبير والانتماء أحد المقومات الأساسية للقيادة الإدارية الإسلامية الرشيدة وأخيرا فإننا نود أن نشير إلى أن انتماء القائد إلى جماعته يكفى فيه الوسطية والتوسط فليس لزاما أن يكون أفضلهم وأميزهم فى كل شىء بل أن هذا التميز قد يحسب على القائد وليس له فى بعض الحالات إن لم يعالج أمره بالعقل والحكمة فالوسطية أو التوسط تتيح للقائد القدرة على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعتة وفى ذات الوقت تجعله قادراً على التعامل مع من هم دونه ومن هم يفضلونه فى صفة من الصفات أو فى قدرة من القدرات أو فى ملكة من الملكات ولقد كان المصطفى (ص) على سبيل المثال من ناحية الانتماء الاجتماعى من أوسط القوم ومن ثم فقد أتاحت له تلك الوسطية أن يكون قريبا من فقرائهم وأن يكون فى ذات الوقت غير بعيد عن

فكر واهتمامات اغنيائهم فعايش هؤلاء وهؤلاء فدان له الانتماء ودانت له القيادة. ويشتمل الانتماء كمقوم قيادى على الجوانب الاتي :

1 - الانتماء العرقى

2 - انتماء اللغوى

3 - الانتماء الاجتماعى والسلوكى والحضارى

4 - الانتماء الفكرى والعقائدى

5 - الانتماء الزمانى والمكانى

6 - الانتماء الوجدانى أوالعاطفى

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص):

﴿ لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولاً مِّنْ أَنفُسِهِمْ ﴾

الشواهد من السيرة النبوية :

قولة علية الصلاة والسلام : (أنا اعربكم أنا من قريش ولسانى بنى سعد بن بكر)

المقوم الذاتى السادس : الرجـولـــة : -

تعد واحد من المقومات الأساسية الواجب توافرها فى المرء ليكون أهلا للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام. وأخيرا وعلى ضوء ما سبق فاننا نستطيع القول بأن الرجولة كمقوم قيادى إنما تعنى : تلك المرحلة أوالفترة الزمنية التى تبدأ مع بلوغ الذكرسن الاحتلام ومن ثم تنتهى ببدئها مرحلة الطفولة وتبلغ أوج إكتمالها ببلوغة سن الاربعين وتنتهى مع بدء بلوغة مرحلة الشيخوخة وتتميز مرحلة الرجولة عن كل من المرحلة السابقة لها مرحلة الطفولة والمرحلة

التالية لها مرحلة الشيخوخة بتكامل النمو الجسمى والعقلى هذا هو الاصل العام لمقوم الرجولة وإن كان هذا الاصل يقبل الاستثناء والخروج علية عند توافر الدواعى والاسباب ووفقا لمقتضيات الشريعة الإسلامية وفى إطارها.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) :

﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن قَبۡلِكَ إِلَّا رِجَالاً نُّوحِىٓ إِلَيۡهِم ﴾

الشواهد من السنة النبوية :

قولة علية الصلاة والسلام (لو كنت آمرا احدا أن يسجد لأمرت المرأة أن تسجد لزوجها).

الاشتراطات القيادية الإسلامية :

هى تلك العناصر التى يعد توافرها شرطا لصحة وفعالية انعقاد القيادة للقائد الإداري فى الإسلام منها : -

1 - الاصطفاء

2 - الاعداد

3 - المنهجية

4 - التأييد

الاشتراط الاول : الاصطفاء : -

الاصطفاء من الصفاء ومن الصفى الذى يختاره الكبير لنفسه فيقدمه على غيره ويستخلف لعبادته أو لخدمته أو للعمل تحت إمرته ومقتضى الاصطفاء أن يكون الاختيار والتقديم صادرا من قبل صاحب الأمر أو السلطان لا من قبل الفرد المصطفى المختار.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) :

﴿ وَأَرْسَلْنَـٰكَ لِلنَّاسِ رَسُولاً ﴾

﴿ إِنَّآ أَرْسَلْنَـٰكَ بِٱلْحَقِّ ﴾

الشواهد من السيرة النبوية :

(قال المصطفى علية الصلاة والسلام : إنَّ اللّه اصطفى من ولد ابراهيم اسماعيل واصطفى كنانة من بنى اسماعيل واصطفى من بنى كنانة قريشا واصطفى من قريش بنى هاشم واصطفانى من بنى هاشم)

وأخيراً وعلى ضوء ما سبق فنستطيع القول بأن الاصطفاء كشرط قيادى وإسلامى يتحقق للشخص المرشح للمنصب القيادى بتوافر أمرين :

الأمر الأول : ألا يكون هذا الشخص حريصا على تولى القيادة ويستدل على هذا بسلوكه اللفظى أو الفعلى

الأمر الثانى : أن يتم اصطفاؤه وتزكيته للقيادة من قبل القائد الاعلى.

الاشتراط الثانى : الإعداد : -

إنَّ الفكر الإداري فى العصر الحديث يكاد يجمع على أهمية وضرورة الإعداد والتهيئة المسبقة للقائد الإداري قبل أن يسند الية القيام بمباشرة اعماله ومسؤولياته القياديه

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ﴿١﴾ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ ﴿٢﴾ ٱلَّذِىٓ أَنقَضَ ظَهْرَكَ ﴾

﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

الشواهد من السيرة النبوية :

(أدبنى ربى ونشأت فى بنى سعد بن بكر)

إن إعداد وتاهيل القائد الإداري وإن كان توقيت البدء فية والشق الأكبر منه يتحتم إتمامه قبل ممارسة القائد الإداري لمهام منصبه إلا أن هذا الإعداد والتأهيل إنما عملية مستمرة وأنَّ استمرار هذا الإعداد والتأهيل كلما تزايدت العقبات أوالتحديات التى تواجهه أو اتسع حجم مسؤولياته وعلى ذلك فإضافة أعباء جديدة وتكليف القائد الإداري بمهام ومسؤوليات أكبر وأخطر يستوجب إعداداً وتأهيلاً إضافياً يسبق مثل هذا التكليف ويتناسب حجمه ومقداره مع خطورة وأهمية التكليف الاضافى.

الاشتراط الثالث : المنهجية : -

والمنهجية كأحد الاشتراطات القيادية المطلوب توافرها حتى يتوافر للقائد الإداري الكفاءة والفعالية فى قيادته وتوجيهه لأفراد جماعتة نقصد بها ضرورة توافر المنهج أو المنهاج الواضح الذى يحدد بجلاء أسلوب او كيفية أو طريقة تحقيق القائد للمبادىء والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته من قبل القائد الأعلى ولم تكن المنهجية سمة تميزت بها الشريعة الإسلامية وحدها بل إنها كانت سمة عامة وسنة ثابتة لم تتخلف ميزت وصاحبت الشرائع المنزلة على كافة الرسل والانبياء وصدق الحق سبحانه اذ يقول ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ تِبْيَٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾

﴿ إِنَّآ أَنزَلۡنَآ إِلَيۡكَ ٱلۡكِتَٰبَ بِٱلۡحَقِّ ﴾

الاحاديث النبوية : -

(قول المصطفى علية الصلاة والسلام أمرت أن اخاطب الناس على قدر عقولهم)

قول المصطفى صلى الله علية وسلم (بعثت بالحنفية السمحة)

تلك هى المنهجية السمحة فى الإسلام التى تعد من أبرز الشروط القيادية الواجب توافرها لنجاح القائد الإداري الرشيد ولقد تميز المنهج الإسلامى وعلا على غيرة من المناهج وحق له أن يميز وأن يعلو فهو المنهج الإلهى الخاتم الذى أنزله الله على الرسول الخاتم ليكون نبراسا ودليلا عمليا يهتدى به الإنسان فى كل مكان وزمان إلى أن يرث الله الأرض وما عليها.

الاشتراط الرابع : التأييد : -

إن تأييد القائد الإداري الأعلى للقيادات الإدارية الأقل يعتبر دعامة من الدعامات الأساسية التى لا غنى عن توافرها لنجاح تلك القيادات فالقائد الإداري الأعلى هو الذى اختار وزكى القيادات للقيادة وهو الذى أعدهم وأهلهم لمباشرة المسؤوليات القيادية وهو الذى حدد لكل منه اختصاصاته وأهدافه وهو الذى خوَّل تلك القيادات السلطات اللازمة لهم لمباشرة تلك الاختصاصات وتحقيق هذه الأهداف والغايات.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَٱللَّهُ يَعۡصِمُكَ مِنَ ٱلنَّاسِ ﴾

﴿ وَمَا رَمَيۡتَ إِذۡ رَمَيۡتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ رَمَىٰ ﴾

﴿ هُوَ ٱلَّذِيٓ أَيَّدَكَ بِنَصۡرِهِۦ وَبِٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾

الاحاديث النبوية : -

قال صلى اللّه علية وسلم (أعطيت خمساً لم يعطهن أحد من قبلى : نصرت بالرعب مسيرة شهر وجُعِلَت لى الارض مسجداً وطهورا فأيما رجل من أمتى ادركته الصلاة فليصل وأُحلت لى الغنائم ولم تحل لأحد قبلى وأعطيت الشفاعة وكان النبى يبعث إلى قومة خاصة وبعثت الى الناس عامة)

المقومات السلوكية للقيادة الإسلامية :

1 - القدوة

2 - التعليم

3 - الشورى

4 - الاجتهاد

5 - العزيمة

6 - الموضوعية

7 - الواقعية

8 - الرحمة

9 - الصبر

10 - الصبر

11 - المهابة

المقوم السلوكى : القدوة: -

على القائد أن يلزم نفسه الالتزام بفعل ما يقول أولا فإذا أقدم على ذلك أقدم المرؤسون والتابعون على الإقتداء به وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع ولكلامه أسمع وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم ودامت له القيادة الرئيس لايهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرؤسيه بعيداً عن القدوة معتمداً على سلطاته الرسمية وما خولته له اللوائح والقوانين من سلطات جزائيه أما القائد الإداري الرشيد فهو لايركن إلى تلك السلطة الرسمية وذلك التأثير المستمد من التلويح بالوعد والوعيد وإنما يستمد تأثيره ومكانته لدى مرؤوسيه من خلال القدوة وضرب المثل وإلزام نفسه بما يلزم به مرؤوسيه ومطابقة فعله قوله.

النصوص القرأنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَأُمِرْتُ لِأَنْ أَكُونَ أَوَّلَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴾

﴿ قُلْ إِن كُنتُمْ تُحِبُّونَ ٱللَّهَ فَٱتَّبِعُونِى يُحْبِبْكُمُ ٱللَّهُ ﴾

الشواهد من السنة و السيرة النبوية : -

(سئلت عائشة رضى الله عنها : ماذا كان يعمل الرسول علية الصلاة والسلام فقالت : كان بشرا من البشر يخصف نعله ويرقع ثوبه ويحلب شاته ويعمل ما يعمل الرجل فى بيته إذا حضرت الصلاة خرج)

قال المصطفى (ص) : صنفان من أمتى إذا صلحا صلح الناس وإذا فسدا فسد الناس: الأمراء والعلماء)

المقوم السلوكى الثانى : التعليم : -

القائد الإداري هو المسؤول الأول والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية اتجاهات ومعلومات ومهارات مرؤوسيه ومن ثم اكسابهم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية ومما لاشك فيه أيضا أن العبء الأكبر فى القيام بهذا التعليم والتدريب والتنمية للمرؤسين إنما يقع على عاتق القائدالإداري نفسه بصفة اساسية تعاونه فى هذا أجهزة التعليم والتدريب المتخصصة وعلى ضوء ذلك تتضح لنا اهمية توافر القدرة على التعليم والتدريب فى القائد الإداري ومدى اقباله واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرؤوسيه.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) :

﴿ كَمَآ أَرۡسَلۡنَا فِيكُمۡ رَسُولاً مِّنكُمۡ يَتۡلُواْ عَلَيۡكُمۡ ءَايَـٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمۡ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلۡكِتَـٰبَ وَٱلۡحِكۡمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمۡ تَكُونُواْ تَعۡلَمُونَ ﴾

الأحاديث النبوية : -

قال المصطفى علية الصلاة والسلام (إذا مات ابن ادم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية أو علم ينتفع بة أوولد صالح يدعو له)

قال المصطفى (ص): أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه.

كما يتضح من سنة المصطفى علية الصلاة والسلام أن القائد الإداري إذا كان لديه علم وتقاعس عن بذله لمرؤسيه وحجب عنهم خبراته ومهارته ومعارفه ومعلوماته فانه يناله من ذلك آثم كبير وأنه سوف يسأل عن ذلك

أمام رب العالمين ولعل ذلك يوضح لنا أن الإسلام يرفض تلك الأراء والإتجاهات الخاطئة التى تنتهجها بعض القادة أو الرؤساء من حجب المعلومات والخبرات عن مرؤوسيهم ليظل هؤلاء المرؤوسين فى حاجة إلى خبراتهم ومعلوماتهم وبلجأون إليهم بين حين وأخر طالبين منهم العون والمساعدة ظانين أن ذلك يكسبهم مكانة وهيبة لدى مرؤوسيهم ولاشك أن مثل هذا السلوك الخاطىء من جانب هؤلاء القادة سوف يؤدى إلى اخفاقهم فى تحقيق المهام الموكول اليهم أمر تحقيقها فضلا عن أن مثل هذا السلوك من جانبهم لن يكسبهم تلك المكانة والمهابة التى كانوا يسعون إليها من وراء هذا السلوك .

المقوم السلوكى الثالث : الشورى : -

إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة فىالإسلام بل إن البعض يرى بوجوبها فالتآسى بالرسول (ص) واجب علينا فى الأمور كلها وفى مقدمة تلك الأمور تأتى الشورى ويتضح لنا ذلك من هذا الحديث الذى يستحث فيه المصطفى (ص) المسلمين على الالتزام بالشورى حيث يقول مشيراً إلى مبلغ أهمية الشورى وعظم أمرها : -

(أما أن اللّه ورسوله لغنيان عنها ولكن جعلها اللّه رحمة لأمتى فمن استشار منهم لم يعدم رشدا ومن تركها لم يعدم غيا) وإذا كانت الشورى على مثل هذا القدر من الاهمية بالنسبة لعامة الناس فان أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري وتعد واحدا من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد وذلك نظراً لما لها من أهم آثار ايجابية مادية ومعنوية على كل من القائد ومرؤسيه وإسهامهم فى تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة بكفاءة وفعالية.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِى ٱلۡأَمۡرِ ﴾

وفى حق عموم المسلمين ﴿ وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ ﴾

الاحاديث النبوية : -

قولة علية الصلاة والسلام (المستشار مؤتمن)

قولة علية الصلاة والسلام (إذا استشار أحدكم اخاه فليشر عليه)

تلك هى الشورى فى الإسلام وتلك هى مكانتها وأهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد ويجدر بنا أن نشير إلى ان مقوم الشورى يتقارب إلى حد كبير مع مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات الذى ينادى بة الفكر الإداري المعاصر.

المقوم السلوكى الرابع : الاجتهاد : -

يتضح أهمية المبادرة بالاجتهاد بالرأى والقرار السليم عند توافر دواعيه وان هذا الاجتهاد يعد مقوما من مقومات القائد الإداري الرشيد فمما لا شك في أن القائد الإداري كلما كان أكثر حرصاً على تحصيل العلم وتنمية مهاراته وخبراته ومعارفه ومعلوماته كان أكثر قدرة على الاجتهاد السليم ومن هنا يتضح لنا اهمية المبادرة بالاجتهاد بالرأى والقرار السليم عند توافر دواعية وأن هذا الاجتهاد يعد مقوما من مقومات القائدالإداري الرشيد ويجدر بنا هنا ان نشير الى تكتمل وتضافر المقومات القيادية وتآزرها فيما بينها فمما لاشك فية ان القائد الإداري كان اكثر حرصا على تحصيل العلم وتنمية مهارتة وخبراتة ومعارفة ومعلوماتة كان اكثر قدرة على الاجتهاد السليم وكذلك ايضا فان القائد الإداري كلما كان اكثر حرصا على

الاخذ بمبدأ الشورى الصحيحة والتمسك بها كمنهج وسلوك وعدم الاستبداد برأية كلما كان اقدر على المبادرة بالاجتهاد الصحيح دون خوف أو وجل ومن ثم فان مثل هذا القائد سوف يصبح فى مكنتة تحقيق أهدافة وغاياتة بكفاءه وفعالية لذا فقد اهتم الإسلام بالاجتهاد كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد يتضح لنا من التحاكم الى كتاب الله وسنة رسولة.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَمَآ ءَاتَىٰكُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَىٰكُمۡ عَنۡهُ فَٱنتَهُواْ ﴾

﴿ مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدۡ أَطَاعَ ٱللَّهَ ﴾

الاحاديث النبوية : -

قال عليه الصلاة والسلام (إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر)

ويجدر بنا أن نشير إلى أن من الفقهاء من تكفل بوضع ضوابط للاجتهاد حددها بثلاثة ضوابط هى : -

1 - وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية واصولها

2 - أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية فالاجتهاد لا ينبغى ان يكون لذات الاجتهاد أو مدخلا وذريعة للترف الفكرى.

3 - ان يكون الاجتهاد مقبولا ومتفقا عليه من عامة العقول.

وبقى هنا أن نلفت النظر الى انة وان كان اجتهاد القائد يمثل ضرورة من الضرورات ويعد واحد من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد

الإداري الرشيد إلا أننا يجب أن ننتبه إلى أن الإجتهاد من قبل القائد الإداري فى ظل وجود المنهج القويم إن هو إلا إستثناء يلجأ إليه القائد الإداري لمواجهة تلك المتغيرات الفجائية العرضية التى تستوجب الاستجابة السريعة أو لمواجهة بعض الأمور الفرعية الثانوية غير الجوهرية التى تستوجب رفعها إلى القائد الإداري الأعلى خاصة إذا كان القائد يأنس فى نفسه الدرة والكفاءة على التصدى لها بفعالية وفى جميع الحالات فيجب أن يحاط القائد الإداري الأعلى علماً بهذه الإجتهادات.

المقوم السلوكى: العزيمة: -

إن القائد الإداري يعمل فى ظل ظروف وأوضاع متباينة متغيرة متقلبة وفى بعض الحالات تكون تلك الظروف والأوضاع محابية الأهداف وغايات القائد الإداري وفى حالات كثيرة أخرى تكون تلك الظروف والأوضاع غير محابية حيث يواجه القائد الإداري الكثير من العقبات والتحديات التى تحول بين وبين تحقيق أهدافه وغاياته فى مثل تلك الحالات يكون نجاح القائد فى قيادته وفى تحقيقه لأهدافه وغاياته رهن بمدى قوة عزيمته وثباته ومثابرته فى مواجهة تلك العقبات والتحديات فيقدم على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد ويتخذ الاجراءات والقرارات التى يتطلبها الموقف مهما كانت خطورة وجسامة تلك الإجراءات بمثل هذا العزم يستطيع القائد الإداري مواجهة تلك العقبات والانتصار على تلك التحديات وتحقيق أهدافه وغاياته وتتحقق له وبه القيادة الإدارية الرشيدة.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص): -

﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾

﴿ فَٱصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُواْ ٱلْعَزْمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِل لَّهُمْ ﴾

الاحاديث النبويــــة : -

قوله علية الصلاة والسلام (واللّه ياعم لو وضعوا الشمس فى يمينى والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره اللّه أو اهلك دونه)

يقول أبو ذر الغفارى أوصانى رسول اللّه بخصال من الخير (أوصانى ان لا أخاف فى اللّه لومة لائم وأوصانى أن أقول الحق وإن كان مراً).

إن أصحاب العزائم الواهنة ليس فى مكنتهم الصبر على الشدائد أو الثبات فى مواجهة الأخطار كما يجدر بنا أن نشير إلى أن القرآن الكريم وإن كان قد نفى العزم عن أدم عليه الصلاة والسلام فإن نقلة عنه فى قضية جزئية وهى عدم أكله من الشجرة وبالرغم من ذلك فقد تعرض لها القرآن الكريم واهتم بذكرها وأبرزها ليؤكد على أهمية العزم وأنه مطلب اساسى فى القائد الإداري الرشيد حتى يستطيع المثابرة والثبات فى مواجهة العقبات والأخطار والتحديات التى تحول بينه وبين تحقيق المهام الموكول إليه تحقيقها من قبل قائده الأعلى تلك هى العزيمة وتلك هى مكانتها فى الإسلام ومن هنا كانت أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد.

المقوم السلوكى السادس : الموضوعية : -

الموضوعية أو العدالة الإنسانية هى أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفاهم من حول قائدهم وانقيادهم له كما أن افتقادها فى القائد الإداري إلى انصراف أفراد جماعته عنه وخروجهم عليه ويؤدى فى النهاية لنهايته والموضوعية تعنى تحييد الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات والاجتهاد فى وضع الأمور والاشياء فى مواضعها الحقة بقدر المتاح من العلم

والإحاطة والقدرة والطاقة فالموضوعية هى من أهم العوامل المؤدية الى تماسك افراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم وانتسابهم اليه وانقيادهم له كما أن افتقادها فى القائد الإداري يؤدى الى انصراف افراد جماعته عنه وخروجهم علية ويودى فى النهاية بقيادته لذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية الموضوعية كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص)

﴿ وَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ۖ وَقُلْ ءَامَنتُ بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ مِن كِتَٰبٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ﴾.

﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ﴾

﴿ وَٱلنَّجْمِ إِذَا هَوَىٰ ﴿١﴾ مَا ضَلَّ صَاحِبُكُمْ وَمَا غَوَىٰ ﴿٢﴾ وَمَا يَنطِقُ عَنِ ٱلْهَوَىٰٓ ﴾

الأحاديث النبويـــة : -

قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث ولا تحسسوا ولا تجسسوا ولا تناجشوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا).

قول المصطفى علية الصلاة والسلام : (إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وأيم الله لو أن فاطمة ابنة محمد سرقت لقطعت يدها)

لذا فقد حرص الإسلام على التأكيد على وجوب التزامهم فى سلوكهم بالموضوعية والعدالة الإنسانية ونبذ التحاكم إلى الأهواء والرغبات والمصالح

والشهوات وقياسا على ذلك الهدى يتأكد لنا أن الموضوعية واحد من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الموضوعية تتكامل وتتقوى بكل من مقوم الاصطفاء ومقوم الايمان أما إذا انعدما فان توافر هذا المقوم يصبح من الأمور المشكوك فيها فالقائد الذى حرص على القيادة الحرص كلة وسعى اليها بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة إنما ألجأه الى ذلك دواعى وأسباب قوية ومصالح ومطامع شخصية يبغى تحقيقها من وراء كل هذا الحرص على القيادة وما دام الأمر كذلك فان تلك الدواعى والأسباب سوف توجه دائما مسار قراراته وتؤثر على كافة تصرفاته ومهما ادعى القائد الموضوعية أو حرص عليها فستظل تلك الدواعى والأسباب هى الباعث الحقيقي المستتر الذى يوجه قرارات وتصرفات هذا القائد الإداري.

أما مقوم الايمان فلاشك أنه يمثل السياج والحصن الحصين المزود من الموضوعية ووقاياتها من سموم رياح الأهواء والشهوات والمصالح والرغبات حتى وان توافر مقوم الاصطفاء فقد يستجد من الأمور أمور تجعل هوى القائد ومصالحه ورغباته تدفعه للزيغ عن الموضوعية فى موقف من المواقف هنا يأتى دور الايمان ذلك الدرع الواقى والحصن الحصين الذى يتحصن به القائد الإداري الرشيد فيحفظ عدله واتزانه وتدوم لة به الموضوعية الحقة فى تصرفاته وقراراته.

المقوم السلوكى السابع : الواقعية : -

إن الوقوف على الواقع والتعرف عليه ومعايشته والتعامل معه يعتبر الزم الأمور لنجاح القائد الإداري الرشيد والقائد مناط بة تحقيق رسالة معينة ذات أهداف وغايات محددة وتحقيق هذه الأهداف والغايات لابد أن ينطلق من

أرض الواقع ومن الظروف والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمناخ وبيئة العمل وعلى القائد أن يوائم باستمرار بين الواقع وغاياته وأهدافه وان كانت الغايات والأهداف الإدارية ثابتة ومحددة فى المدى القصير على أقل تقدير فان أرض الواقع فى تغير مستمر وعلى القائد أن يتكيف مع هذا التغير بحيث يكون فى سلوكه وتصرفاته وقراراته متمشيا باستمرار مع متطلبات هذا الواقع ومقتضيات التغير الذى يطرأ عليه والقائد الذى يرفض تقبل الواقع ويرفض الاعتراف بالواقعية إنما يرفض فى الحقيقة تحقيق أهدافة وغاياته فى دنيا الواقع ويأبى إلا أن تظل أحرما وامنيات وقد يكون درب مسلك الشعراء والحالمين المحلقين فى سماء المثل العليا وآفاق ما ينبغى أن يكون بغض النظر عما هو كائن أما القائد الإداري فانه لا يتنكر لما ينبغى أن يكون ولكنه يسعى إليه على ضوء ما هو كائن فهو يأخذ فى حسبانه لتحقيق أهدافه وغاياته : -

1 - واقع ظروفه وقدراته

2 - واقع ظروف وقدرات مرؤوسيه وتابعيه

3 - واقع وظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمرؤوسيه

4 - واقع وظروف الرسالة الأهداف والغايات المنوط به تحقيقها

بمثل هذه الواقعية والتحرك معها وفى ظلها يكون نجاح القائد الإداري فعلى قدر التزام القائد الإداري بهذه الواقعية وحرصه عليها فى سلوكه وتصرفاته وقراراته يكون نجاحه فى تحقيق أهدافه وغاياته.

والواقعية فى الإسلام لها أهمية كبيرة ولعل من أبرز خصائص الدين الإسلامى هو واقعية تشريعاته واحكامه وتمشيها مع مقتضيات النظرة الإنسانية السليمة.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ خُذِ ٱلۡعَفۡوَ وَأۡمُرۡ بِٱلۡعُرۡفِ وَأَعۡرِضۡ عَنِ ٱلۡجَٰهِلِينَ ﴾

﴿ قُلۡ إِنَّمَا ٱلۡعِلۡمُ عِندَ ٱللَّهِ وَإِنَّمَآ أَنَا۠ نَذِيرٞ مُّبِينٞ ﴾

﴿ وَإِن جَنَحُواْ لِلسَّلۡمِ فَٱجۡنَحۡ لَهَا وَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِ ﴾

الأحاديث النبويـــة : -

قال المصطفى علية الصلاة والسلام : (إذا امرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنة فاجتنبوه)

قال المصطفى علية الصلاة والسلام : (أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم)

المقوم السلوكى الثامن : الرحمة : -

الرحمة تعد واحد من أهم المقومات القيادية الإسلامية الواجب توافرها فى القائدالإداري الرشيد وتتميز عن غيرها من المقومات بما لها من تأثير مباشروانعكاس سريع على المرؤوسين ومدى التفافهم حول القائد الإداري أما غلظة القائد وفظاظته وانعدام الرحمة فى سلوكه تؤدى الى التفكك السريع للجماعة واختلافها على قائدها وانفضاضها من حولة وصدق الحق إذ يقول: - (فبما رحمة من اللّه لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا نفضوا من حولك).

ومن أجل هذا حرص الإسلام على تأكيد أهمية الرحمة وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص) : -

﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا رَحۡمَةٗ لِّلۡعَٰلَمِينَ ﴾

﴿ وَرَحۡمَةٞ لِّلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡۚ ﴾

﴿ وَإِنَّهُۥ لَهُدٗى وَرَحۡمَةٞ لِّلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾

الأحاديث النبويـــة : -

قال علية الصلاة والسلام (إنما أنا رحمة مهداة)

قال علية الصلاة والسلام (لا يرحم الله من لا يرحم الناس)

قال علية الصلاة والسلام (من لا يَرحم لا يُرحم)

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الرحمة وأنها كانت من المقومات السلوكية الأساسية التى شاءت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الخالق لقيادة البشرية وهدايتها لطريق خيرها وسعادتها وقياسا على ذلك الهدى يتبين لنا أن الرحمة تعد من أهم المقومات القيادية الاساسية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد فى الإسلام.

ويجدر بنا فى هذا الخصوص وبالاسترشاد بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية أن نلفت النظر إلى أمرين : -

الأمر الأول : - أن الرحمة لا تعنى التسيب وترك الأمور لأهواء المرؤسين فمؤاخذة المخطىء بخطئة والمتسيب لا يتنافى مع الرحمة بل اننا نرى ان عقاب المخطىء قد يكون فى بعض الحالات اكثر رحمة به من تركه يتمادى فى

خطئه وانحرافه حتى يعتاد الخطأ والانحراف ويصبح من الصعب تقويم سلوكه وانحرافه وفى هذا جناية ما بعدها جناية لا يعادلها بحال من الأحوال مؤاخذة المخطىء وعقابه على الخطأ فى حينه.

الأمر الثانى : - أن رحمة القائد ليست قاصرة على المحسن دون المسىء كما أنها ليست قاصرة على الاتباع والمؤيدين محجوبة عن المخالفين والمعارضين بل إنها رحمة عامة شاملة موصولة للجميع وليست محجوبة عن أحد وصدق رسول اللّه اذ يقول عن الرحمة أنها ليست برحمة احدكم صاحبه ولكنها رحمة العامة).

ويجدر بنا ان نشير هنا إلى أن مثل تلك الرحمة تستوجب من القائد دوام عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم ولا شك أن مثل هذا العفو والاستغفار سوف يتيح تهيئة المناخ الصحى الملائم لكى يقبل ويساهم افراد الجماعة بايجابية فى العمل من أجل تنفيذ الأهداف المحددة للجماعة بأقصى كفاءة وفعالية ولقد تبين عند مناقشتنا لمقوم الشورى كيف أوجب الحق سبحانه على القائد الإداري أعمال تلك الرحمة قبل أعمال الشورى فحثه وألزمه بوجوب عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم قبل ان يستحثه ويلزمه بوجوب استشارته لمرؤسيه وتابعيه.

تلك هى الرحمة فى الإسلام وتلك هى أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد.

المقوم السلوكى التاسع : الصبر : -

يعتبر الصبر واحدا من أهم مقومات القيادة الإسلامية للقائد الإداري لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة منه كقائد إداري فالقائد الإداري مطلوب منة تحقيق غايات وأهداف محددة ويعمل فى ظل ظروف وأوضاع متغيرة وما

أكثر العقبات التى تعترضه والتحديات التى تواجهه فى مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات وفى مواجهة هذه الحالات والمواقف وتلك العقبات والتحديات غالبا ما يكون الصبر هو العلاج الناجح والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك العقبات والتحديات والصبر فوق أنه مطلوب لذاته كمقوم من المقومات الإدارية الرشيدة فهو بالإضافة إلى ذلك ضرورة لا غنى عنها لتوافر عديد من المقومات الأخرى للقيادة الإدارية وهو فى ذات الوقت نتاج للعديد من هذه المقومات ومن ذلك أن الرحمة واللين وخفض الجناح الثورى والقدوة والتعلم والتعليم كل تلك المقومات وغيرها يتطلب اكتسابها توافر قدر كبير من الصبر لدى القائد الإداري ومن ناحية أخرى فان توافر الصبر والقدرة عليه رهن بمدى وضوح الهدف ومدى ايمان القائد بهذه الأهداف ومدى ثقته فى المنهج والاحكام والقواعد التشريعية الذى يعمل فى اطارها ولعل هذا يؤكد مرة أخرى مدى تكامل وتضافر مقومات القيادة الإدارية وأنها تتقوى وتنمو فاعليتها بقوة ونمو إحداها وأنها تضعف وتخبو فعاليتها بالضعف والوهن الذى يصيب أيا من هذه المقومات من هنا كانت أهمية الحرص على تضافر وتوافر تلك المقومات وتكاملها فى القائد الإداري الرشيد ولقد كان المصطفى علية الصلاة والسلام المثل والنموذج المتكامل فى ذلك الذى جمع بين كافة تلك المقومات فى بنائها وكمالها الإنسانى وتصفح آيات الحق ودراساتها وتدبرها يتبين منها مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة فى الإسلام وأنه كان واحدا من دعائم القيادة الأساسية لتلك الصفوة من الرسل الكرام الذين اصطفاهم الله لقيادة وهداية الإنسانية وأنهم جميعا عليهم الصلاة والسلام قد كان لهم شرف الاتصاف بالصبر وإن تفاوتت حظوظهم.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص): -

﴿ وَٱصۡبِرۡ وَمَا صَبۡرُكَ إِلَّا بِٱللَّهِۚ وَلَا تَحۡزَنۡ عَلَيۡهِمۡ ﴾
﴿ فَٱصۡبِرۡ إِنَّ وَعۡدَ ٱللَّهِ حَقٌّ ﴾
﴿ فَٱصۡبِرۡ صَبۡرًا جَمِيلاً ﴾

الاحاديث النبوية : -

قول المصطفى عليةالصلاة والسلام : (ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذى يملك نفسة عند الغضب).

قول المصطفى علية الصلاة والسلام (إن استطعت أن تعمل لله بالرضا فى اليقين فافعل وإن لم تستطيع فاصبر فإن فى الصبر على ما تكره خيراً كثيرا واعلم أن النصر مع الصبر وأن الفرج مع الكرب وأن مع العسر يسرا).

المقوم السلوكى العاشر : التوكل : -

القائد الإداري موكول إليه اصلا من قبل رب العمل مباشرة أمور واختصاصات معينة تعينه على تحقيق أهداف وغايات محددة فهو وكيل ليس لذاته وانما هو وكيل بالتفويض من قبل الموكل صاحب العمل والقائد الإداري يعمل فى ظل ظروف متغيرة وأوضاع متقلبة والتحديات التى تواجهه كثيرة الصعوبات والعقبات متعددة وانها جميعا تتكاتف أمامه فى النهاية وتقف حائلا بينة وبين المضى قدما فى تحقيق الأهداف والغايات والأهداف المنوط به تحقيقها فعلى القائد الإداري أن يبذل غاية جهده ووسعه فى سبيل التغلب عليها والوصول الى غاياته وأهدافه فاذا عجز عن ذلك وكانت تلك العقوبات والتحديات تفوق طاقاته وامكانياته وجب عليه اللجوء إلى صاحب الامر وهو هنا القائد الاعلى الذى وكل إليه مباشرة ذلك الأمر فعليه ان يطلب العون منه على مواجهة تلك العقبات والتحديات وهذا الرجوع من القائد

الإداري الى القائد الاعلى وطلب العون منه عند عجزه عن مواجهة اى عقبات او تحديات تحول بينه وبين تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة.

النصوص القرآنية من حق المصطفى (ص): -

﴿ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ۖ يَقُصُّ ٱلْحَقَّ ۖ وَهُوَ خَيْرُ ٱلْفَـٰصِلِينَ ﴾

﴿ قُلْ إِنَّمَا ٱلْعِلْمُ عِندَ ٱللَّهِ وَإِنَّمَآ أَنَا۠ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾

الاحاديث النبوية : -

قال المصطفى علية الصلاة والسلام لابن عباس : -

(يا غلام إنى اعلمك كلمات احفظ الله يحفظك احفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشىء لم ينفعوك إلا بشىء قد كتبه الله لك وأن اجتمعت على أن يضروك بشىء لم يضروك إلا بشىء قد كتبه الله عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف).

المقوم السلوكى الحادى عشر : المهابة : -

المهابة الحقيقية هى تلك المهابة المستمدة من سلوك القائد لجماعته فعدله ومساواته بينهم تدعو مرؤوسيه لمهابته وحسمه وجرأته وأخذه على يد المسىء وأخذه بيد المحسن ومطابقة فعله قوله وترفعه عن الدنيا وصغار الامور وبعده عن مواطن الشبهات وعدم تبذله أو فحشه فى القول كل هذه الامور والتصرفات وما شابهها هى العوامل والأسباب الحقيقية التى تكسب القائد المهابة وتجعله مهابا لدى مرؤسيه فيقبلون على طاعته وتنفيذ أوامره بحب وإجلال.

النصوص القرآنية فى حق المصطفى (ص): -

﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ يُنَادُونَكَ مِن وَرَآءِ ٱلْحُجُرَٰتِ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ ﴾

﴿ مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ ٱللَّهَ ﴾

السنة النبوية : -

قال المصطفى علية الصلاة والسلام (إن مَثلى ومثل الأنبياء من قبلى كمثل رجل بنى بيتا فأحسنه وأجمله إلا موضع لبنة من زاوية فجعل الناس يطوفون بة ويعجبون له ويقولون هلا وضعت هذه اللبنة قال فأنا اللبنة وأنا خاتم النبين).



الجزء الثانى

أصول التنظيم والإدارة فى الفكر المعاصر

ماهية الإدارة : -

يقصد بها الاجراءات المتخذة لوضع السياسات العامة موضع التنفيذ وهى المعرفة الصحيحة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله ثم رؤيتك اياهم يعملون بأحسن طريقة وارخصها وهى التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويعرفها بعض العلماء بأنها نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد ويمكننا ان نميز الملامح التالية لهذا التعريف : -

1 - أن الإدارة تتصف بدرجة كبيرة من الرشد وليس كلة.

2 - الإدارة ليست هى نمط التعاون البشرى الوحيد المتصف بالرشد فالمعروف أن بعض النظم الاقتصادية المختلفة تستخدم المنافسة بين الشركات التى تمثل تعاونا بقصد تحقيق نوع من العمل الرشيد فيما يتصل بإنتاج وتوزيع السلع الاقتصادية.

اهمية التنظيم : -

تعود أهمية التنظيم إلى حاجة الأفراد للتعاون من أجل تحقيق أهداف يعجز كل فرد منهم عن تحقيقها بمفردة وذلك لضعف القوة الجسدية والامكانيات المادية الخاصة بكل فرد على حدة.

ولا يكتفى التنظيم بالوصول إلى تحقيق الأهداف بل يسعى إلى تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة أى باستخدام أقل الامكانيات والموارد البشرية والمادية فى أقصر وقت ممكن

الطرق التى يؤثر بها لتنظيم فى الأفراد العاملين فيه وهى كالأتى : -

1 - **يقسم التنظيم العمل بين أفراده :**

وذلك بإعطاء كل موظف عملا معينا بحيث يحدد جهده ويركز انتباهة فى هذا العمل

2 - **ينشىء التنظيم إجراءات قياسية :**

وذلك بوضع إجراءات نمطية تعفى الموظفين من عبء وضعها فى كل مرة يحتاجون إليها

3 - **ينقل التنظيم قرارات السلطة :**

وذلك بتوزيع هذه القرارات إلى أدنى وإلى أعلى وإلى الجنب داخل المستويات الإدارية للموظفين حتى يتمكن الموظف فى اداء عملة بوضوح

4 - **يوفر التنظيم نظاما للاتصالات :**

وذلك باعلان كافة أنواع البيانات من الأوامر الى الشائعات عبر خطوط شبكة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

5 - **يدرب ويعلم التنظيم أفراده :**

وذلك فى مجالات المعرفة والمهارات والولاء ويحقق التدريب للموظفين امكانية اتخاذ القرارات المناسبة لحاجة التنظيم.

أما فى تخلف التنظيم فإن العمل سيسودة الفوضى والارتباك والاهتمام بالأعمال غير الهامة وغير المطلوبة على حساب الأعمال المطلوبة وينتهى الأمر الى ظهور الأزمات وتفاقم المشكلات وعدم تحقيق الأهداف.

1 - **مفهوم التنظيم :** يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية والتنظيم هنا يقصد بة كل عمل يتم بوجبة تحديد أنشطة وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق وأقسامها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف وغيرها فى سبيل تحقيق الهدف.

2 - **فوائد التنظيم :** لا شك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها فى الأتى توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملى

يقضى التنظيم على الازدواجية فى الاختصاصات

يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح

يخلق التنظيم تنسيقاُ واضحاُ بين الأعمال

3 - **خطوات أو مراحل التنظيم :** - بعد أن حددنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتى الى نقطة اساسية ومهمة وهى كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث **بالشكل التالى :** -

لنفترض أن هناك شخصاُ ما يمتلك رأس مال ويرغب فى تكوين شركة أو منظمة لتصنيع إحدى المنتجات وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هى الخطوات التى سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام.

دعنا نستعرض هذه الخطوات بشىء من الإيجاز كما يلى : -

الخطوة الأولى :

سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هى أهدافهم من انشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الانشطة) التى يتطلبها تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدف المنشأه هوانتاج سلعة لتسويقها فى السوق المحلية مثلاُ بفرض تحقيق هدف مرضى فإن الخبير فى هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة الثانية : -

سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التى يتطلبها تحقيق الهدف المبين في (النقطة 1) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الانتاج طويل المدى، تخطيط الانتاج السنوى،جدولة الانتاج،استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد، الإعلان،البيع الشخصى،توزيع المواد،تحليل الوظائف،تخطيط القوى العاملة، اختبار العاملين، وضع المرتبات،اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل،وضع الموازنات، امساك السجلات المحاسبية.

الخطوة الثالثة : -

بعد أن ينتهى الخبير من إعداد كشف تفصيلى لجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاُ كبيراُ وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أوقسم واحد أن يقوم بها جميعاُ ؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنة لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية والإنتاجية والتسويقية وبالتالى فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاُ ووضعها فى وحدة إدارية واحدة ولكن السؤال الآن ما

هو أساس التجميع لهذه الانشطة؟ هل التشابة فى الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمعمها أو التشابة في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاُ.... إلخ ؟ للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) **ومن أهم هذه الأسس :** -

أ - التقسيم حسب الوظيفة

ب - التقسيم حسب المنتج

ت - التقسيم حسب العملاء

ث - التقسيم حسب المناطق الجغرافية

ج - التقسيم حسب مرحلةالإنتاج

وفيمايلى توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع : -

أ - التقسيم على أساس الوظيفة : -

ويعتبر اكثر شيوعاُ وفيه كافة الانشطة المرتبطة بمجال معين فى وحدةإدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع فى إدارة واحدة والنشاطات المالية فى إدارة واحدة.

المدير العام (إدارة الإنتاج – إدارة التسويق – الإدارة المالية – إدارة الموارد البشرية - إدارة المشتريات والتمويل)

ب - التقسيم حسب المنتج : -

وهذا الأساس يقوم على تجميع الانشطة المرتبطة بسلعة ما أوخط إنتاج معين فى وحدة إدارية واحدة ويستخدم فى المنشأت الكبيرة

المدير العام (مدير صناعة السيارات – مدير صناعة الاجهزة الالكترونية).

جـ – التقسيم على أساس العملاء : -

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

المدير العام (منتجات نسائية – قسم المنتجات الرجالية)

د - التقسيم حسب المناطق الجغرافية : -

ويستخدم فى المنظمات التى يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية.

المدير العام (مديرمنطقةالقاهرة – مدير منطقة الإسكندرية)

هـ التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات) : -

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة فى التصنيع.

المدير العام (إدارةالغزل – إدارة النسيج – إدارة الصباغة – إدارة التجهيز).

الخطوة الرابعة : -

تحديد العلاقات التنظيمية : -

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنة لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين فى مختلف المستويات الإدارية رأسيا وافقيا وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين فى الشكل أدناه : -

العلاقات التنظيمية تشتمل على (السلطة والمسؤولية – التفويض - المركزية واللامركزية – نطاق الإشراف – اللجان)

وفيما يلى توضيح سليم لهذه المفاهيم : -

1 - **السلطة :** هى الحق القانونى والشرعى فى إصدار الأوامر للأخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات : -

أ - السلطة التنفيذية : هى السلطة التى لها الحق فى إصدار الأوامر ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو فى السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

ب - السلطة الاستشارية : هى الحق فى تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الأخرين

جـ - السلطة الوظيفية (التخصصية) : هى السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يقدمها الى الادارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو فى السلطة التنفيذية ولكن بحكم الخدمات التخصصية التى يقدمها لها.

د – سلطة اللجان : وهى السلطة التى تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان التنفيذية أو الاستشارية

2 - **المسؤولية :** - هى إلتزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التى تعهد إليه من سلطة أعلى.

3 - **تفويض السلطة :** - هى عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين

4 - **المركزية واللامركزية :** -

المركزية: هى حصر حق اتخاذ القرار فى قمة الهيكل التنظيمى أى تركز السلطة فى الإدارة العليا

اللامركزية: هى عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار فى المستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية وتختلف اللامركزية عن التفويض فى أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال فى التفويض كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الاعمال التى فوضها.

5 -**نطاق الإشراف :** يقصد بة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته .

6 - **اللجان :** هى عبارة عن مجموعة من الأفراد المعنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسؤولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية

الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية فى المنظمة كالإدارة المالية وإدارة الانتاج وإدارة التسويق وإدارةالموارد البشرية لابد من ايجاد التنسيق بينها من خلال ايجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل بيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة :

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية :

بعد الانتهاء من عملية الهيكل التنظيمى تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة فى الهيكل ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (الرجل المناسب فى المكان المناسب)

الخطوة السابعة : -

رسم الهيكل التنظيمى على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية) :

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمى (التنظيم) والتبعية ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية وتعطى فكرة عن المناصب المختلفة وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية

الخطوة الثامنة :

إعداد الدليل التنظيمى : -

فى هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمى وهو عبارة عن ملخص كتيب يتضمن اسم المنظمة وعنوانها وأهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمى بتقسيماته الرئيسية والفرعية وإجراءاتها.

الخطوة التاسعة : -

تتمثل فى ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة كذلك حتى يلبى أى متغيرات مطلوبة

عناصر الإدارة أهمها ما يلى :

1 - **الإدارة نشاط إنسانى هادف :** فالإدارة هى الوسيلة لترجمة الأهداف المرغوبة إلى انجازات واقعية كما أن صفة الإنسانية تجعل من الإدارة شكلا من اشكال الممارسات اليومية لكل إنسان يهدف إلى إنجازات محددة.

2 - الإدارة هى نشاط عقلى بالدرجة الاولى ومن ثم تتصف بالرشد.

3 - الإدارة هى نظام متكامل متفاعل مع البيئة وهذا النظام يشتمل على : -

❖ **المدخلات :** - وتشمل جميع العاملين فى المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية بقيمهم ومعتقداتهم ومعارفهم وكذلك الأموال والمعدات والمواد الخام والمعلومات المتصلة بالظاهرة الإدارية وهذه المدخلات تتفاعل وتتكامل سواء داخل المنظمة أو مع البيئة الخارجية.

❖ **الأنشطة والوظائف الإدارية :** وهى الأنشطة والوظائف تضم التخطيط والتنظيم والتوجية والرقابة

❖ **مخرجات العملية الإدارية :** - وهى السلع والخدمات والأخطار على اختلاف أنواعها مما تتطلبة البيئة الخارجية للمنظمة.

ويتطلب من الشخص المدير فى معاملةالناس من مرؤوسين وزملاء ورؤساء أن يتمتع بعدد ومن المهارات اهمها : -

- **مهارة إنسانية :** لضرورة تعامله مع العنصر البشرى
- **مهارة فنية :** ترتبط بطبيعة العمل ومتطلباته
- **مهارة فكرية :** لإمكانية مواجهة المشكلات المستقبلية والقدرة على حلها.

أنواع الإدارة

الإدارة العامة : -

إن الإدارة العامة هى الإدارة الحكومية التى تستهدف تنفيذ سياسات الدولة سواء فى ذلك الخدمة أم الإنتاجية بل وأيضا كل ما يتعلق بتنفيذ القوانين واللوائح الواجبة التطبيق.

إدارة الأعمال : - تستهدف إدارة الأعمال اوجه النشاط الاقتصادى الخاص بقصد تحقيق الربح وهى بذلك تهتم بالتركيز على التنظيم والإدارة فى المجال الاقتصادى.

الإدارة المحلية : - هى تتعلق بتنظيم العلاقة بين السلطة المركزية فى الدولة وبين الوحدات المحلية المنتشرة جغرافيا فى إقليم الدولة.

الإدارة الدولية : - يقصد بها إدارة المنظمات التى لها صفة دولية والتى لا تتبع أيا من الحكومات التى تمثل بها ومن أمثلة ذلك هيئة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية واتحاد الدول الإفريقية.

المبادىء العامة للإدارة

وللإدارة أربعة عشر مبدأ هى : -

1 - **تقسيم العمل :** - وهى أساس ضرورى لرفع الكفاية فى استخدام العمال.

2 - **السلطة والمسؤولية :** - وهما متلازمتان حيث إن السلطة مسؤولية والعكس وقد أوضح علماء الإدارة بأن السلطة تتكون من عنصرين هما السلطة الرسمية التى يستمدها المديرمن وظيفته الرسمية فى التنظيم والثانى هو السلطة الشخصية ويستمدها المدير من ذكائه وخبراته وخلقه وشخصيته وطريقة تعامله مع الاخرين.

3 - **الضبط والربط :** - وهى احترام النظم واللوائح ويقتضى ذلك الكفاءة من المديرين على مستوى.

4 - **وحدة الأمر :** - ويقتضى هذا المبدأ البدأ بتلقي الفرد الأوامر من مصدر واحد فقط حتى لا يحدث التضارب فى الأوامر واضطراب فى الأعمال.

5 - **وحدة التوجية :** -أى أن النشاط المراد بة تحقيق هدف واحد لابد ان يكون مصدر التوجية له واحد ومبدأ وحدة الأمر يختص بتوجية الأفراد ومبدأ التوجيه يختص بتوجية النشاط.

6 - **تبعية المصالح الشخصية للصالح العام :** - فعلى الدوام يجب ألا تتضارب فمسؤولية الإدارة هى التوفيق بين المصلحتين.

7 - **مكافأة الأفراد :** - حيث يجب مكافأة العامل مكافأة عادلة تتناسب مع جهده وفى نفس الوقت لا تضر بصاحب العمل أى تحقيق الرضا لكل من صاحب المشروع والعاملين معه.

8 - **المركزية :** - حيث يتم تركيز السلطة وتوزيعها حسب احتياجات التنظيم وظروفه بما يؤدى إلى أحسن أداء ممكن.

9 - **التسلسل الإداري :** - وهذا التسلسل يسير تبعا للسلطة من أعلى إلى اسفل ويجب على كل فرد أن يلتزم بهذا الخط وألا يتجاوزه دون داع عند الاتصال برؤسائه.

10 - **الترتيب والنظام :** - ويشمل الترتيب والنظام للعنصر غير البشرى والترتيب والنظام الاجتماعى للعنصر البشرى بحيث يكون هناك مكان مناسب لكل فرد ولكل شىء.

11 - **استقرار العاملين :** - حيث أن عدم الاستقرار للعاملين هو من اسباب الإدارة السيئة وأإثارها كما يؤدى ذلك إلى أن تتحمل الإدارة تكاليف وأخطار كبيرة زيادة معدل دوران العمل .

12 - **المبادرة :** - حيث تعنى المبادرة التفكير فى خطة ثم تنفيذها ويطالب المديرين بإعطاء الفرصة لمساعدتهم للمشاركة فى هذه العملية.

13 - **الروح الجماعية :** - وهو امتداد لمبدأ وحدة مصدر الأمر التى تبين الحاجة إلى العمل وإلى أهمية وسائل الاتصال.

14 - **روح التعاون أو روح الفريق:** -أى أن يعمل الأفراد فى شكل فريق وذلك عن طريق التعاون بينهم لأن الاتحاد قوة والقوة فى الاتحاد.

عناصر الإدارة:

1 - **التخطيط:** - ويتضمن التخطيط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها وخط سير العمل ومراحل والطرق المستخدمة والتخطيط الجيد يتطلب الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة بينما يؤدى التخطيط الردىء أو عدم وجود تخطيط إلى عدم كفاية الإدارة.

2 - **التنظيم :** - إن تنظيم المشروع هو تزويدة بكل شىء يساعده فى العمل من مواد اولية وعدد ورأسمال وأفراد وان الوظيفة التنظيمية للمديرين هى ايجاد الروابط بين الأفراد والامكانيات المادية فى المشروع بالشكل الذى نشاط والعمل على اتخاذ قرارات واضحة ودقيقة عن طريق توحيد اصدار الأوامر والاختيار السليم والتدريب.

3 - **إصدار الأوامر :** إن هذه الوظيفة من جانب المدير صفات استثنائية مثل المامة بالافراد العاملين معه وتفهمه مبدأ الاتفاقيات التى تربط المشروع والافراد العاملين فيه وأن يكون المدير مثالا وقدوة حسنة لغيره والا يغرق نفسه فى التفاصيل.

4 - **التنسيق :** قصد بها ايجاد نوع من الترابط والتجانس بين الأعمال وبين الأشخاص المنوط بهم تنفيذها مع المحاولة المستمرة لتحقيق التعاون بينهم.

5 - **الرقابة :** - هى التأكد من أن كل عمل قد تم تنفيذه طبقاً للخطة المرسومة وتبعا للأوامر المصدرة والإجراءات الموضوعية وأكد أن الرقابة الفعَّالة يجب أن تتصف بالسرعة والدقة وأن تشمل مقاييس دقيقة للأداء وللإنحراف فيه وأن يتبعها تصحيح الإنحراف والإجراءات اللازمة لمنع تكراره.

اتخاذ القرار

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات من الموضوعات الشيقة علميا لأنها تستمد فاعليتها وقدرتها من التفكير المنظم والذهن المتفتح والطرق الكمية الحديثة وتحتاج الى مدير ذو شخصية وعقلية متمكنة وعلى درجة كبيرة جدا من الذكاء.

ومن أهم ما نخلص به فى هذا المجال ما يلى : -

1 - عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ولا تقتصر على نشاط دون الأخر وهى تؤخذ على جميع مستويات المنظمة بل على مستوى الفرد العادى.

2 - إن عملية التخطيط واتخاذ القرارات عمليتان مرتبطان لا يمكن فصلهما لتشابه ظروف وطبيعة كل منها والتخطيط يشمل اتخاذ القرارات.

3 - تتوقف مسئولية اتخاذ القرار على نوعية القرار نفسه فالقرارات غير المخططة أو الاستراتيجية تؤخذ على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية.

4 - لعملية اتخاذ القرارات جوانب وبدائل متعددة والاختيار العلمى يكون لأحد هذه البدائل ولذلك تحتاج إلى عناية فائقة لدى المديرين.

5 - لكى يكون هناك نظام فعال لاتخاذ القرارات فيجب أن يدعمه نظام جيد للإتصالات وأخر للمعلومات.

6 - إن إقناع الأفراد بتطبيق القرار وتنفيذه يحتاج لمشاركتهم فى اتخاذة ويستثى من ذلك القرارات السرية.

7 - يمكن الحكم على كفاءة المنظمة وبالتالى على المديرين فيها من خلال جودة وفاعلية وعدد ونوعية القرارات التى اتخذوها.

8 - تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل وظروف عديدة داخل وخارج المنظمة فيجب أن تراعى مختلف هذه الظروف كما تتأثر الى حد كبير بشخصية المدير وذكائه وقدرته على التصرف وحسم الامور.

التنظيم وأهميته :

تعنى وظيفة التنظيم القيام بتحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف السابق تحديدها فى التخطيط ثم تجميع هذه الأنشطة فى شكل ادارات واقسام وبعد ذلك يتم تحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة للقيام بايجاز هذه الانشطة مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف افراد ومستويات التنظيم.

مبادىء التنظيم الجيد : -

1 - **تحديد الأهداف :** - إن الغرض الاساسى من القيام بوظيفة التخطيط هو تحديد الأهداف بدقة وموضوعية ووضوح ولا يمكن قيام التنظيم إلا لتحقيق أهداف واضحة ومحددة فالتنظيم ينشأ لتحقيق هذه الأهداف سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة.

2 - **التخصص :** - وهذا يعنى أن يقتصر اداء أو انجاز كل فرد على القيام بعمل معين أو وظيفة محددة ثم تجميع هذه الوظائف فى شكل أقسام أو ادارات ومزايا التخصص عديدة منها زيادة خبرة وكفاية الفرد نظرا لتعوده عليه واستمراره فيه.

وكلما تخصص الإنسان فى القيام بعمل واحد كلما ازداد اتقانه لهذا العمل وظهرت مهارته فيه وهذا يؤدى الى اتمام العمل بكفاءه وفاعليه.

وترجع اهمية التخصص من خلال المنفعة الكبيرة المتحققة عند مراعاته ومن خلال الخسائر والاحتكاكات الحادثه عند اهماله

ونلاحظ أن تقسيم العمل على أساس مبدأ التخصص يحقق عدة مزايا من اهمها : -

1 - **تحقيق الفاعلية والكفاءة فى العمل :** - حيث يتم انجاز العمل بسرعة مع جودة فى الأداء نتيجة لمهارة العامل المتخصص.

2 - **توفير الوقت :** - لأن التخصص يؤدى الى استثمار الوقت فى عمل واحد ومنع ضياعة فى حالة التحول من عمل إلى اخر

3 - **الاستفادة من مشاركة الآلات :** - لأن تقسيم العمل يؤدى الى امكانية اسناد الجزء المتكرر منه الى إحدى الآلات حيث يؤدى بكفاءة وفاعلية.

4 - **تيسير شغل الوظائف والأعمال :** - لأن توافر التخصص والكفاءة يتحقق بالنسبة للعمل الواحد بصورة أكثر من تحققه بالنسبة للاعمال المتعددة.

5 - **منع الصدام والاحتكاك بين العاملين :** - لأن كل موظف أو عامل متخصص فى أداء عمل معين وتقسيم أداء العمل على أساس هذا التخصص يمنع الاحتكاك الذى قد يحدث عند اهمال هذا المبدأ ومعروف ان الاحتكاك بين العاملين يؤدى إلى تعطيل العمل وقلة كفاءته وضعف فاعليته.

6 – **التنسيق :** - ويقوم التنظيم الكفء بتحقيق التعاون المطلوب بين مختلف الأفراد والإدارات والتنسيق بين مختلف الأهداف حتى لا يأتى الانجاز متضاربا أو متداخلاً أو مزدوجا.

7 - **تحديد السلطة :** - يجب أن يحدد البناء التنظيمى الفعال السلطات المصاحبة لأداء الأعمال فالسلطة هى الحق المخول من التنظيم لأداء العمل ولذلك فالسلطة تتدرج من أعلى إلى أسفل هبوطا حتى نصل إلى مستوى الملاحظين او اقسام الاشراف وهذا ما يعرف باسم سلسلة الأوامر أو المبدأ السلمى فى التنظيم.

السلطة هى : الحق الشرعى لاداء عمل معين

تحديد المسؤولية : - والمسؤولية هى التزام فالفرد المكلف بأداء عمل معين تعطى لة سلطة أداؤه كما يحاسب على كيفية الأداء والنتيجة النهائية.

والمسؤولية هى : المحاسبة عن الواجبات الناتجة عن السلطة الممنوحة فالمسؤولية رد فعل للسلطة.

والسلطة تحمل معها المسئولية، والمسئولية تنتج عن وجود السلطة فلا يمكن أن توجد سلطة بلا مسئولية ولا حساب عن إنجاز الأعمال المطلوبة من صاحب السلطة ولا يجوز أن يسأل فرد عن الأعمال التى كلف بها ما دام لم يحصل على السلطة الكافية لإنجاز مثل هذه الاعمال وهذا ما يقتضية المنطق وتقرره قواعد العدالة.

1 - **مراعاة البساطة فى البناء التنظيمى :** - حيث يتم استبعاد الاعمال غير الضرورية والتركيز على الأعمال المطلوبة فقط.

2 - **الكفاية :** - حيث يتم تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبأنسب الوسائل والطرق.

3 - **بدء التنظيم حول الوظائف وليس حول الاشخاص :** - وهذه المبدأ من المبادىء الهامة التى يجب أن تلاقى اهتماما كبيرا وخاصة فى الدول النامية حيث يقوم التنظيم لتحقيق أهداف وبالتالى يحدد طبيعة الاعمال والوظائف المطلوبة.

4 - **تفويض السلطة :** - التنظيم الجيد هو الذى يوفر تطبيق هذا المبدأ حيث تفوض السلطة من أعلى إلى اسفل بمعنى أن يتنازل مسؤول معين عن جزء من سلطاته لاحد مرؤوسيه فى سبيل القيام بهذا العمل.

يعتبر التفويض الاساس الأول فى فاعلية التنظيم وكفاءته كما انه يعتبر العامل الرئيسى فى نجاح التنظيم حالة استخدامة أو فشلة.

فالأصل فى التفويض هو اختصاص الرئيس بالعمل وقيام المرؤس بأداء هذا العمل لا يكون إلا على سبيل الاستثناء فقيام المرؤس بأداء عمل الرئيس لا يكون على سبيل الاختصاص بأداء هذا العمل بل يكون على سبيل الإنابة فى ادائه والتفويض فى ممارسته.

وقد قرر فقهاء الإدارة العامة عدم جواز التفويض فى بعض االمسائل ومنها : -

1 - المسائل المالية وأمور الميزانية.

2 - القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم.

3 - الأمور المتعلقة برسم السياسات العامة واقتراحات تعديلها

4 - التعيين فى الوظائف العامة.

5 - الأمور المتعلقة بتغيير طرق العمل وإجراءاته واعادة توزيع العمالة داخل التنظيم.

مميزات التفويض: -

يحقق التفويض عدة فوائد من اهمها : -

1 - تخفيف ضغط العمل عن الرؤساء الإداريين مما يمكنهم من التفرغ لاداء الاعمال الهامة مثل : تحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات.

2 - تحقيق مزيد من الإشراف الإداري الفعال على المرؤسين لوجود المسئولية المشتركة بين المفوض والمفوض اليه عن أداء الأعمال المفوض فيها.

3 - تشجيع المرؤسين ورفع روحهم المعنوية وزيادة شعورهم بالثقة وتحمل المسئولية مما يزيد من كفاءتهم فى اداء الاعمال المفوضين فيها.

4 - قيام الأكفاء من الموظفين بأداء الأعمال لان التفويض يكون دائما للاكفاء من المرؤسين مما يجعل اداء العمل بواسطة المفوض إليه افضل أحيانا من أدائه بواسطة المفوض.

5 - **وحدة الأمر(القيادة):** - وهذا يعنى أنه يجب أن يكون كل فرد مسئولا امام رئيس واحد فقط حتى لاتتعدد الأوامر على المرؤوس الواحد وبالتالى يفقد توازنه ويختل ادائه

ولكن قاعدة وحدة القيادة أو الأمر ليست قاعدة مطلقة حيث ترد عليها بعض الاستثناءات التى تتضح فيما يلى : -

اولا : - يتعارض مبدأ وحدة القيادة أو الأمر مع مبدأ التخصص حيث يتلقى المرؤس المتخصص اوامره من رئيسه الاكثر تخصصا كما يتلقى أوامره ايضا من الرئيس الإداري العام

ثانيا : - يتعارض مبدأ وحدة القيادة أو الأمر مع التنظيم الوظيفى الحديث بما يتضمن من وجود أوامر للرؤساء التنفيذيين وأوامر لموظفى المشورة مما يجعل الموظف يتلقى اوامره من رؤسائه التنفيذيين المباشرين كما يتلقى أوامره من موظفى المشورة

ويترتب على وجود مبدأ وحدة القيادة (الأمر) أن تنحصر مسؤولية الموظف امام رئيس واحد وهذا يؤدى إلى شعورة بالمسؤولية المحددة وعدم التمزق.

6 - **نطاق الأشراف أو الرقابة :** - بمعنى أنه يجب أن يشرف كل رئيس على عدد معين من الرؤساء يكون فى استطاعته القدرة على الاشراف عليهم اشرافا فعالا.

7 - **انخفاض عدد المستويات الإدارية :** - حيث أن التنظيم الذى يتميز بزيادة عدد هذه المستويات وطولها وتعددها فانه يعانى من بطء العمل وركوده وارتباكه بصفة عامة والعكس صحيح ويسمى هذا المبدأ سلسلة الاوامر القصيرة.

8 - **التوازن :** - وهذا التوازن يكون مطلوبا فى جميع الحالات فمثلا يجب أن يكون هناك توازن بين حجم وكمية العمل وحجم الإدارة أو القسم القائم به

القواعد السلوكية فى التنظيم

1 - يعبر التنظيم الإداري عن نوع القيادة والسلطة فى مجتمعه

2 - يرتبط التنظيم بالمجتمع القائم به بعلاقات متبادلة فأضطرابات التنظيم تؤدى إلى وجود اضطرابات اجتماعية

3 - يتضمن التنظيم علاقات غير رسمية تعبر عن سلوك اجتماعى غير رسمى يجب مراعاته والاهتمام به والاستفادة منه فى اداء العمل بفاعليه

4 - يتعرض التنظيم لبعض مظاهر الضعف والتفكك الاجتماعى مثل : تعدد القيادات ووجود الصراعات ويمكن التغلب على هذه المظاهر بالاهتمام بحاجات الافراد وأهدافهم ومعتقداتهم وكذلك بتنمية العلاقات الحسنة بينهم وتزكية الشعور بالانتماء الجماعى والرغبة فى تحقيق الهدف الواحد

5 - يجب التغلب على أسباب اضطراب التنظيم وشعور افراده بالخوف والقلق والتوتر ومن هذه الاسباب : -

الخوف من النقل أو فقد الوظيفة أو تأخر الترقية أو الانفصال عن الجماعة، عدم الاهتمام بالحاجات والرغبات الإنسانية تحدى الرؤساء للمرؤسين واستفزازهم ويتم التغلب على هذه الاسباب عن طريق تحقيق الترابط بين التنظيم الإداري والتنظيم الإجتماعى داخل المجتمع

6 - يمكن إجراء بعض التغيرات فى التنظيم كى يتواءم مع المتغيرات والأهداف الإجتماعية مما يؤدى إلى تحقيق الفاعلية فى أداء العمل ويطلق على هذا الإجراء اصطلاح إعادة التنظيم

التدرج الإداري:

يقصد بالتدرج الإداري أن تتسلسل السلطة والمسؤولية عبر مستويات التنظيم من قمته الى قاعدته فى شكل هرمى يطلق عليه الهرم التنظيمى

ويقصد بالهرم التنظيمى أن كل مجموعة من الأفراد يخضعون لرئاسة رئيس فى مستوى أعلى من مستواهم وكل مجموعة من ا لرؤساء يخضعون لرئاسة رئيس فى مستوى أعلى من مستواهم وهكذا حتى تتركز السلطة والمسؤولية فى شخص واحد يحتل أعلى مستوى وهو قمة الهرم وحده.

وتقتضى النظرية التقليدية فى التنظيم ان تصدر الأوامر من أعلى إلى أسفل وأن ترتفع المعلومات والاقتراحات والاتصالات من أسفل إلى أعلى وذلك عبر قنوات وخطوط تمر بالمستويات الإدارية اللازمة بالترتيب دون أن تتخطى أى مستوى من المستويات.

ويلاحظ أننا كلما صعدنا درجات سلم المستويات الإدارية فى اتجاه قمة الهرم التنظيمى كلما ازدادت السلطات والمسئوليات معا حتى تتجمع كل السلطات والمسئوليات عند قمة الهرم كما تقل السلطات والمسئوليات كلما هبطنا سلم المستويات الإداريه حتى تقل السلطات والمسئوليات عند قاعدة الهرم ويحقق نظام التدرج الإداري عدة مزايا من أهمها : -

1 - يتمكن الرئيس التنفيذى الأعلى للتنظيم من الوصول إلى كل موظف فى الجهاز الإداري الذى يرأسه أيا كان المستوى الإداري الذى يوجد فيه هذا الموظف وذلك عن طريق تتيع سلسلة السلطة والمسئولية.

2 - وجود سلطة آمرة واحدة تهيمن على التنظيم وتحقق سيطرة السلطة المركزية على جميع مستويات التنظيم وفروعه أيا كان مكان وجودها.

3 - تحقيق سهولة الاتصال بين جميع مستويات الجهاز الإداري عبر قنوات رسمية محددة تنتقل خلالها الأوامر من أعلى إلى أسفل كما ترتفع المعلومات والاقتراحات من أسفل إلى أعلى مما يحقق سرعة وصول الأوامر من قمة التنظيم الى قاعدته وسرعة انتشاره داخل المستوى الواحد أفقيا.

4 - سهولة تتبع العمليات الإدارية فى مراحلها المختلفة أثناء مرورها على كافة مستويات الجهاز الإداري

5 - وضوح العلاقات بين افراد الجهاز الإداري ومستوياته كذا وضوح السلطات والمسئوليات الخاصة باى موظف يتواجد على أى مستوى من مستويات التنظيم.

6 - علاج المشكلات وتيسير العقبات التى تواجه العمل خلال مراحل اعداده فى حينه حيث تصل المعلومات وتتخذ القرارات فى الوقت المناسب.

7 - تنسيق جهود العاملين نحو تحقيق الهدف مما يساعد على أداء العمل بكفاءة وفاعلية.

8 - رفع الروح المعنوية لجميع العاملين باحترام وجودهم فى مواقعهم ومباشرتهم لاختصاصاتهم المخولة لهم وعدم تجاهلهم أو تخطيهم مما يساعد على تحقيق الايجابية فى العمل ويمنع السلبية.

ولا يعنى وجود المزايا السابقة لنظام التدرج عدم وجود بعض العيوب والسلبيات التى يمكن الاشارة إليها فيما يأتــى: -

1 - زيادة التكاليف والأعباء المالية فكلما زادت المستويات الإدارية ازدادت معها المصاريف الإدارية من أجور للرؤساء والموظفين وللتنسيق بين مختلف المستويات وبين أنشطة مختلف الادارات.

2 - صعوبة الاتصال وتعقيد فكلما زادت المستويات ازدادت هذه الصعوبة خاصة بالنسبة لنقل خطط وسياسات الإدارة العليا الى جميع أجزاء التنظيم وأحيانا يحدث حذف فى بعض المعلومات أو تأويل أو تعديل أو زيادة أو سوء فهم أثناء عملية الانتقال من أعلى إلى أسفل أو العكس وتزداد احتمالات حدوث هذا التغيير كلما ازدادت مستويات التنظيم.

3 - تعقيد التخطيط والرقابة الإداريين عن طريق فقد التخطيط لتماسكه وقيمته عند تقسيمه وتفصيله فى المستويات الدنيا مما يؤدى الى وجودخسائر فى الوقت والوضوح كما ان ازدياد مستويات التنظيم يؤدى الى زيادة عدد المراقبين مما يزيد من النفقات ويؤدى الى التعقيد.

التفاوض

تعريف التفاوض: -

هى العملية التى يحاول من خلالها الأفراد أو المنظمات أو المجموعات التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض ومن ثم فان التفاوض يهدف إلى التوصل إلى اتفاق مرضى لأطراف التفاوض حول مشكلة أو قضية متنازع عليها.

أو هو عبارة عن موقف تعبيرى حركى من خلال تبادل الأراء أو عرض وجهات التظر باستخدام كافة أساليب التأثير والاقناع.

التفاوض الجماعى : هى عملية الاتفاق المشترك الذى يتم بين العمال واصحاب الأعمال من أجل : -

- تحسن شروط وظروف العمل
- التعاون بين طرفى العمل
- تسوية المنازعات بين أصحاب الأعمال.

أهداف المفاوضة الجماعية :

1 - الحوار والمناقشات التى تتم بالحجج والبراهين
2 - الاستقرار الاجتماعى بين أطراف العمل
3 - التوازن النسبى فى القوى بين أطراف المفاوضة
4 - الوصول لاتفاق حول شروط وظروف العمل
5 - توافر النوايا الصادقة لانجاح المفاوضات.

اشكال وانواع المفاوضة الجماعية :

- تضم شخصين فقط أو عديد من الناس كمفاوضين.
- تركز على مناقشة مشكلة واحدة والحلول.
- قد تنتهى فى جلسة أو عدت جلسات.
- تأخذ الشكل التقليدى الرسمى.

انواع التفاوض : -

1 - التفاوض لصالح الطرفين ويسمى هذا النوع : -

- المفاوضة التكاملية أو التعاونية وهى عبارة عن تحديد هدف مشترك من أجل تطوير إجراءات تعاونية تقوم من خلال الاطراف لتحديد المشكلة واتباع الحلول لها.
- التفاوض من أجل مكسب لأحد الاطراف وخسارة للطرف الأخر ويسمى هذا النوع بالمفاوضة التصادمية أو التوزيعية وعادة ما تكون أهداف الأطراف متناقضة وتؤدى إلى نزاع بينهم لاستنزاف الأخر.

العقبات التى يمكن ان تواجة عملية التفاوض :

1 - عدم وجود تكافؤ نسبى بين الاطراف

2 - عدم مسايرة المنطق فى مواجهة الحقائق الموضوعية

3 - صعوبة خلق الثقة بين الأطراف لتعارض المصالح

4 - العلاقات السابقة السيئة بين الاطراف

5 - عندما يكون أحد الأطراف ضعيفا نسبيا

خصائص الشخصيةالتفاوضية :

1 - الذكاء والدهاء

2 - حسن وسرعة التصرف

3 - الثقة بالنفس

4 - الصبر وقوةالتحمل

5 - الإتزان ونضج الشخصية

بعض المبادىء التفاوضية للمفاوض الجيد :

1 - عدم الاستهانة بالطرف الاخر

2 - عدم الاسراع فى إطلاق الحكم

3 - عدم اليأس فى المفاوضات

4 - عدم دفع الطرف الأخر لطريق مسدود

5 - التركيز على المصالح

6 - عدم الاستهانة بالطرف الأخر

7 - لاتفاوض دون استعداد

8 - عدم تجاهل رئيس الفريق

عناصر العملية التفاوضية :

1 - الهدف المراد تحقيقه

2 - الأطراف التفاوضية

3 - القضايا التفاوضية

4 - الموقف التفاوضى

5 - النتجة النهائية لعملية التفاوض

العلاقات الإنسانية

تعريف العلاقات الإنسانية : -

هى مجموعة من الاتجاهات التى تهدف إلى تطوير العمل الجماعى داخل المنشآت وتجميع المواهب البشرية لخلق نوع من التكامل بين العامل والإدارة.

تعريف آخر:

هى كل علاقة بين الإنسان وآخر أومجموعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه.

ونعرف نظرية العلاقات الإنسانية فى التنظيم بأنها: -

الدراسة التى تعنى بالظروف الإجتماعية والإقتصادية والسلوكية للعاملين وذلك بقصد تحقيق الأهداف العامة للإدارة والخاصة للعاملين.

وتنظر الإدارة الإنسانية للعاملين باعتبار كونهم بشراً لهم آمالهم وأمانيهم ودوافعهم ومشكلاتهم وآلامهم وطاقاتهم الانتاجية التى تؤثر فى مناخ العمل وتتوقف فاعلية علاقاتها الإنسانية كأسلوب فى الإدارة على حسن اختيار وتوجية انماط سلوك العاملين بما يعود بالخير على الإدارة والعاملين فنظرية العلاقات الإنسانية فى التنظيم الإداري ما هى الا عبارة عن التنظيم الإداري منظورا إليه من زواياه الإنسانية.

وتتميز مفهوم العلاقات الإنسانية عن بقية العلاقات الاخرى بعدة خصائص منها : -

1 - **الحالة الإنسانية متغيرة :** فحالة الإنسان تتغير من لحظة لاخرى لذا يجب مراعاة حالة كل إنسان على حدة وبين كل لحظة واخرى

2 - **الحالة الإنسانية تفاعلية :** أى أن الإنسان يتفاعل مع غيره فيؤثر فيه و يتأثر بة لذا يجب أن تيسر للعامل العوامل التى تثير فاعليته الايجابية عن طريق رفع روحة المعنوية فيؤدى ذلك الى زيادة انتاجه.

3 - **نقص الانتاج الإنسانى الجهدى** : ينقص الإنتاج الإنسانى عندما يصل الإنسان إلى درجة الإجهاد أو الملل أو السأم لذا يجب مراعاة الظروف التى تخفف من تعب الإنسان وملله اثناء العمل المادية منها والمعنوية.

4 - **الجهد الإنسانى جهد عقلى** : أى أن العمل الذى يؤديه الإنسان يتميز عن العمل الذى تؤديه الألة فى أن الأول عقلى يتأثر بمدى الاقتناع بالعمل لذا يجب الاهتمام بمصلحة الإنسان ولو تعارضت العناصر الأخرى مع مصالحه.

مفهوم الروح المعنوية ومؤشراتها ومظاهر الروح المعنويةالسلبية : -

هو حدود الاتجاهات الفردية أو الاجتماعية وكذا فى حدود الترتيب الاجتماعى للمجموعة وذلك من خلال بعض الاتجاهات الأخرى مثل : -

1 - اتجاه يتخذ لجماعة وحدة أولى فى دراسات الروح المعنوية.

2 - اتجاه يتضمن اعتبار الروح المعنوية للفرد وحدة.

3 - اتجاه يتضمن الاهتمام بالاتجاهات الفردية والجماعية.

المؤشرات : -

1 - هو السلوك العلنى الذى يعبر عنه دوران العمل والإنتاجية وسرعة الإنجاز.

2 - تقيم آراء وأفكار العاملين وردود أفعالهم.

مظاهر الروح المعنوية السلبية : -

1 - فقدان الاهتمام بالعمل.

2 - زيادة معدل الدوران ويتمثل فى الآتى : -

- كثرة الغياب
- كثرة الشكاوى
- التوقف عن العمل
- ظهور مشاكل النظام
- تقيد الإنتاج
- قياس الروح المعنوية

العوامل التى أدت للاهتمام بالعوامل الإنسانية ومظاهر الاهتمام بالعلاقات :

العوامل : -

1 - الحوافز

2 - الفروق الفردية

3 - المصلحةالمشتركة

4 - الكرامةالإنسانية

مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية : -

1 - اهتمام بتحسين الظروف للعاملين فى بيئة العمل

2 - البرامج التدريبية والمشرفين والإداريين

3 - ظهور بعض المواد التى أثرت فى العاملين مثل العلوم السلوكية

4 - السلوك التنظيمى والعلاقات الإنسانية

5 - ظهور بعض المتخصصين فى المنشآت لمواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية

6 - تنشيط الاتصالات داخل المنشأة من خلال الاجتماعات والمؤتمرات.

اثر العلاقات الإنسانية على السلوك والانتاجية :

1 - زيادة الإنتاجية وجودة الإنتاج من خلال العاملين

2 - قلة الغياب والشكاوى من العاملين

3 - نقص معدل دوران العمل

4 - زيادة تماسك الأفراد فى المنشأة

5 - مقاومة التغيير من جانب العاملين

6 - تمتع العاملين بالصحة النفسية

الأنماط الإدارية وتقسيماتها

هناك خمس أنماط رئيسية وهى: -

1 - **الإدارة السلبية :** وفيه لايمكن الوصول إلى أى أداء كفء

2 - **الإدارة العلمية :** وفية يركز القائد على العمل ويتجاهل العاملين

3 - **الإدارة الاجتماعية** : ويركز فيها على العلاقات الإنسانية

4 - **الإدارة الجماعية** : تركز على الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية

5 - **الإدارة المتأرجحة**: وهى تعمل بسياسة تتأرجح بين التشديد واللين

تقسيماتها : -

1 - المدير المتفانى: وهو المهتم بالعمل

2 - المديرالمنتمى: وهو يهتم بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد

3 - المدير المتكامل: وهو المهتم جدا بالعمل والعلاقات معاً

4 - المدير المنفصل: وهو يهتم قليلاً بالعمل والعلاقات مع الأفراد



العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة : -

1 - تهدف إلى خلق إدارة منظمة تضع مصلحة الجمهور فى المقام الأول وفى الوقت نفسه لا نغفل مصلحة المنظمة

2 - تعبر عن الإدارة عن طريق ما نضعه من سياسات عن فلسفة خدمة الصالح العام

3 - تهدف إلى مساعدة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة وبين جمهور المتعاملين وايجاد وعلاقات طيبة مع العاملين فى هذه الإدارات والأقسام

4 - تشكل همزة الوصل بين فلسفة المنظمة وبين الجمهور.

تعريف العلاقات العامة : -

عبارة عن وظيفة هامة من وظائف الإدارة معينة بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته والعمل على وضع البرامج التى تتفق مع الصالح العام فى مقابلة هذة الاحتياجات.

عناصر العلاقات العامة الأساسية : -

1 - الجمهور العام أو الجمهور المباشر الذي يتعامل مع المنظمة

2 - جمهور الموظفين الذين يعملون في المنظمة

3 - عمل المنظمة

4 - القيم التي تواجه عمل المنظمة

5 - العلاقات العامة كوظيفة هامة من وظائف الجمهور

6 - اهتمام العلاقات العامة بتحليل سلوك الجمهور

7 - استجابة المنظمة لاحتياجات الجمهور ومتطلباته

8 - تأثيرآ راء الجمهور على المنظمة

9 - البرامج التي تضعها المنظمات والتي تتفق مع الصالح العام

دور موظف مكتب العلاقات العامة هي : -

1 - تعريف الجمهور بالمنظمة وشرح طبيعة الخدمة التى تقدمها المنظمة بلغة سهلة وبسيطة

2 - شرح سياسة المنظمة حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها

3 - التأكد من أن جميع الأخبار التى تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة

4 - تزويد المنظمة بكافة البيانات والمعلومات التى تحدث فى الرأى العام واتجاهاته الجمهور نحو المنظمة

5 - تعريف إدارة المنظمة بأثر خططها وسياساتها على الجمهور

6 - العمل على تنسيق الأوضاع بين الادارات المختلفة وبين الجمهور الداخلى والخارجى

7 - تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود للتعرف على نواحى النشاط داخل المنظمة

8 - الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها

9 - الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التى تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجرى داخل المنظمة .

10 - مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا فى المنظمة.

موظف العلاقات العامة والصحافة :

1 - تزويد الصحف بأخبار المنظمة أول بأول.

2 - تسهيل مقابلة الصحفيين للمسئولين بالمنظمة.

3 - السرعة فى تزويد دور الصحافة بأخبار المنظمة.

4 - الصراحة والوضوح في الأخبار.

5 - الحياد التام في معاملة الصحفيين.

ما يقوم به موظف العلاقات العامة وممارسة عملة :

1 - الإطلاع على الصحف المختلفة .

2 - وضع خطوط واضحة تحت المعلومات المهمة التي تهم المنظمة التي يعمل بها.

3 - قطع قصاصات الأخبار الخاصة بالمنظمة من الصحف المختلفة

4 - تلخيص المعلومات التي ترد بالصحف للمدير أثناء وانشغاله وعرضها عليه بعد ذلك

موظف العلاقات العامة والتعامل مع الأفراد من المنظمات الأخرى وأفراد الجمهور بشكل عام يمكن تقسيمها إلى: -

العملاء - الموردون – الوسطاء – المساهمون وحملة الأسهم - المجتمع – الدائنون

الأسس الاجتماعية والأخلاقية للعلاقات العامة : -

للعلاقات العامة أسس اجتماعية وأخلاقية تقوم عليها وتستند إلى صفات الصدق والاستقامة والأمانة والعدالة

فالعلاقات العامة ليست نقل معلومة أو توصيل رسالة فحسب بل عمل الأشياء المرغوب فيها التي يعتقد الجمهور بأنها ذات قيمة له وهكذا نجد أن شخصية المنظمة كالفرد يمكن وصفها بأنها شخصية محببة صادقة عادلة في ضوء تصرفاتها وسلوكياتها ومعاملتها لجماهيرها وهناك الكثير من المنظمات تدرك وتعي هذه الحقيقة فأن بعضها يجهلها أو يتجاهلها ويلجأ

إلى تحقيق أهدافه بأساليب بعيدة عن الصدق والأمانة والعدالة ناسية أو متناسية ما يمكن أن يترتب على ذلك من نتائج سلبية على المدى الطويل عندما تتكشف الحقائق لجمهور المتعاملين معها فيتركونها ويتحولون للتعامل مع منظمات أخرى منافسة.



إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات: -

إنها أسلوب لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وكيفية التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة.

وهى نشاط هادف يقوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي يحدد ماينبغى عمله إزاءها واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة وآثار ما يترتب عليها حيث إن النشاط الهادف يتصل بوظيفتين مهمتين هما : -

(الإدراك – التحكم)

1 - **الإدراك :** ينبني على استيفاء المعلومات لتحديد حجم النشاط أو الخطر واستكشاف البدائل للمواجهة وتقييم الموقف (عند نهاية الأزمة، لتحديد قدر النجاح الذي تحقق، التحكم فيتصل بتقييم التدابير الهادفة وتنفيذها لدرء حدة الخطر أو تخفيفها وما يترتب على ذلك من آثار.

الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات: -

- فإدارة الأزمات: تعنى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات والأساليب البحثية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها
- أما الإدارة بالأزمات: تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطيةوالتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه المنظمة.

- **تعريف الأزمة:** - إن الأزمة هو حدث أو موقف مفاجىء يؤدى إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة.
- الأزمة حالة طارئة تتميز بثلاث عناصر هى:
- تهديد القيم أو الأهداف والمصالح القومية .
- والمفاجأة في التوقيت.
- وقصر الوقت المتيسر لاتخاذ القرار.

خصائص الأزمة:

التهديد: - هو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد من اجل الاستجابة لمطلب أو شروط محددة.

أنواع التهديدات هي:

تهديد سياسى - تهديد عسكري – تهديد اقتصادى - تهديد ثقافي - تهديد اجتماعي

تهديد سياسى: هو أفعال بعض الدول تجاةبعضها وذلك في شكل أقوال وتصريحات

تهديد عسكري: هو استخدام القوة أو التلويح باستخدامها

تهديد اقتصادي: هو فرض قيود على استيراد أو بعض السلع الهامة أو على التصديرلتهديدالدخل القومي للدولة .

تهديد ثقافي: هو غزو البلاد فكرياً عن طريق الإرساليات أو البعثات الأجنبية أو الأفلام والمسلسلات

تهديد اجتماعي: هو التناقضات في *المعتقدات الدينية للأفراد داخل الدولة*

أدوات التهديد هي: (الأفراد - الجماعات - الدول)

تصنيف الأزمات: (أزمات خارجية - أزمات إقليمية - أزمات دولية - أزمات داخلية)

نوع الأزمات : - أزمة سياسية - أزمة اقتصادية - أزمة عسكرية - أزمة اجتماعية)

وبما أننا نواجه فى حياتنا الخاصة والعامة العديد من الأزمات والضغوط ولا تكمن المشكلة فى حدوثها بل تكمن فى ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارىء وسوف نعلمك أساليب قوبة تجعلك أكثر ثباتاُ واتزاناُ أمام الأزمات والضغوط أن حياتنا اليوم معقدة ولا تخلو مما يسمى بالإجهاد والذى أصبح أمر طبيعى فى ظل حياتنا المعاصرة، ما هو هذا الإجهاد وما أثره السلبى علينا ، والإجهاد هو المعاناة الداخلية التى نشعر بها كرد فعل موقف ما يصعب علينا معالجته لا شك ان الاجهاد وبمثابة محك أو اختبار لمدى قدرتنا على مواجهة الطوارىء فإذا تم معالجة الأزمات لاتزان وثقة نفس أدت الى الشعور بالراحة والاطمئنان أما إذا حدث العكس فإن الاجهاد غالباُ يؤدى الى الإحباط والقلق مما يضعف اللياقة الذهنية وتصاب بالارهاق البدنى والعصبى.

الإجهاد يعنى أمور كثيرة تختلف وجهات نظر الناس فى تعريف الإجهاد فمنهم من يربطه بالجانب النفسى من مشاعر وأحاسيس ومنهم من يربطه

بالجانب الصحى كاعراض المرض وغيرها ما ذكر يمثل العارض وهو الاجهاد والذى له عدة مسببات فمنه ما يتعلق بالمشاعر كالقلق ومنه ما يتعلق بالكوارث كوفاة عزيز ومنه ما يتعلق بأسلوب الحياة كالوقت ومنه ما يتعلق بالاعراض الجسدية كالصداع وعند المعالجة نعالج المرض (المسببات) لا العرض (الاجهاد).

حافظ على توازن حياتك :

لكى تساهم فى خفض الإجهاد عليك يتطلب منك وضع موازنة لأسلوب حياتك من العمل والعلاقات والرياضة والتغذية مما يحس لياقتك الذهنية.

مراحل الإجهاد :

للإجهاد ثلاث مراحل تبدأ بالتجديد وهو الشعور بخطورة موقف ما يليها مرحلة المقارنة الذاتية منك لهذا الموقف يليها مرحلة الإرهاق وتظهر عندما يستمر هذا الموقف بالضغط عليك دون القدرة على علاجه عند ذلك تؤدى هذه التراكمات لحدوث الإجهاد.

تأثير الاجهاد على أنظمة الجسد :

لاكتشاف أن الإجهاد المستمر له اثار سلبية تدريجية مدمرة على الدورة الدموية والعضلات والمفاصل يعجل بظهور علامة الشيخوخة

الإجهاد فى مكان العمل : -

هذا النوع من الإجهاد سائد فى اوساط العمل والعاملين بل لا يمكن أن يتوقع عمل دون جهد يبذل لانجازه وعلينا أن نفرق بين الإجهاد الايجابى يسعى لتحقيق الإنجاز من العمل والإجهاد السلبى الذى يؤدى إلى الشعور بالإحباط والإكتئاب

الإحباط أحد أخطار العمل : -

الإحباط هو ظروف الإجهاد التى استمرت طويلاُ والإحباط هو النتيجة المنطقية للتعرف للإجهاد المستمر الذى يؤدى إلى البؤس والمرارة

تعلم السيطرة على الإجهاد.

أساليب التكيف مع الإجهاد : -

1 - **تغيير المواقف والمفاهيم الذاتية :** قد يكون من الصعب التحكم فى المواقف والمؤثرات الخارجية ولكننا نستطيع أن تغير موقفنا ومفاهيمنا تجاه هذه المؤثرات

2 - **تغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل :** تعتمد هذه الطريقة على العمل بذكاء أكبر وجهد أكبر مما يخفض من نسبة الإجهاد

3 - **تغيير القدرة الجسدية على التكيف :** إذا الجسد القوى المتوازن فى لياقته وغذاءه وراحته يتكيف من أي إجهاد

4 - **تغيير مناخ العمل :** أن تغيير مناخ العمل قد يكون عاملاُ قويا مع الإجهاد على المدى القصير.

عبر عن مشاعرك وسيطر على الإجهاد :

يؤدى كبت المشاعر فى اغلب الأحوال إلي الإجهاد د ومن ثم الإنفجار فى أي وقت وربما يكون الوقت غير مناسب لذا عبر عن مشاعرك ونفس عن الضغط النفسى (الإجهاد) بطريقة لائقة سواء فى المحيط الوظيفى أو العائلى.

افهم نفسك وعلاقتك مع الآخرين :

الاعتراف بأنك إنسان متميز :

ينشأ شعور لدى البعض أنه فرد غير مقبول فى وضعة الراهن مما يؤدى به إلى إحتقار الذات ويبقى هذا الهم يسيطر عليه يفقده شخصيته لذا يجب تقبل النفس على وضعها الحالى واكتشاف طاقتها وإمكاناتها ومعالجة عيوبها وعندما يضع الفرد ذلك سوف يكون متميزا.

الإحتياجات الإنسانية :

مما يزيد علاقتك بالآخرين هو تفهم احتياجاتهم الأساسية أن توفر هذه الاحتياجات للآخرين يشعرهم بالاستقرار النفسى وبأنهم محل اهتمام وتقدير للجميع.

الأنماط السلبية فى العلاقات الإنسانية :

قد يكون التفاعل مع الآخرين ينتج عنه شعور إيجابي أو شعور سلبى لذا يجب أن يكون لدينا قدرة على بناء علاقات حميمة وهناك عدد من الأنماط السلبية عند تكوين العلاقات وهى :

1 - وضع الناس فى قوالب تصنيفية وربما تكون سلبية نتجت عن تسرعك دون التفكير و النظر فى الجوانب الأخرى

2 - أسلوب التصادم يؤدى إلى توتر العلاقات وتصلب الرأى وزرع الخلافات مما يجعل الآخرين ينفرون منك

3 - أسلوب السلامة الزائدة عن الحد المقبول مع كثرة التبسم وانعدام الرأى يجعل الآخرين يزهدون فيك وآراءك بل ربما يفقدون

الثقة فيك لذا قبل الخوض فى أى علاقات يجب تفهم نفسك وشخصيتك أولاُ

ثم تتحمل أن مسؤولية الخلافات والمشاكل الشخصية ومن ثم توجيه المسار إلى الحلول والعلاقات الإيجابية.

فهم اللياقة الذهنية : -

اللياقة الذهنية والمشاعر:

ترتبط اللياقة الذهنية بكيفية التحكم فى المشاعر ورضاك عن حياتك الخارجية والعامة وهذا التحكم يعرف بالتكيف العاطفى الذى يسهم فى الحفاظ على التوازن فى حياتك تتعامل جميعاُ مع المشاعر والأحاسيس بشكل إيجابي أو سلبى وقد يتسبب كبت المشاعر إلى مشاكل عضوية أو نتائج عكسية إذن علينا أن نتفهم هذه المشاعر ونتعلم كيفية التعبير عنها بشكل ملائم.

الحفاظ على اللياقة الذهنية جيدة: -

عشرة خطوات للحفاظ على لياقتك الذهنية :

1 - أدرك احتياجاتك وتصالح مع نفسك فلا تجبرها على التصرف خلاف طبيعتها.

2 - اظهر احتياجاتك برفع قدر نفسك وإثبات ذاتك دون انتقاص حقوق الآخرين.

3 - اعكس احترامك لذاتك باستخدام إمكاناتك وقدراتك ومرحك وانقل ذلك للاخرين.

4 - اعمل على تحسين وتطوير مهاراتك ومعلوماتك وصحتك ورفع روحك المعنوية.

5 - تجنب إصدار الأحكام السلبية على نفسك والآخرين وابحث عن القدرات المتميزة.

6 - ركز على الأداء الجيد بإعطاء نفسك فرصة للنجاح واجعل من فشلك درس وخبرة.

7 - فكر بطريقة ايجابية وذلك بالتركيز على الصفات الايجابية.

8 - اخذ قسطاُ من الاستراحة فى الوقت المناسب يعينك على لياقتك الذهنية.

9 - ركز على احتياجات الآخرين وأشعرهم باهتمامك بهم واكتشف طرقاُ لخدمة الاخرين.

10 - اطلب المساعدة عندما تحتاج لذلك من أصحاب الخبرة أو من المقربين لك.

مشكلة التضخم الورقى (التشخيص والعلاج)

هناك اعتقاد متزايد فى عالم الإدارة اليوم مقتضاه أن تضخم الأعمال الورقية شىء لابد منة وأن الاوراق عنصر مهم جدا فى العملية الإدارية.

السبب الحقيقى لمشكلة التضخم الورقى : -

تنتج أزمة التضخم الورقى دائما عن نقص الثقة فهناك علاقة تبادلية بين حجم الأعمال الورقية فى أى منظمة وحجم الثقة المتبادلة بين مختلف اطارتها فأزمة الثقة تبدو دائما وكأنها خلل فى النظام الإداري أو المالي فيكون رد الفعل البيروقراطي مزيدا من الإجراءات المكررة والنماذج غير الضرورية

فضلا عن تضخم عدد المذكرات الداخلية والتقارير السرية والتوقيعات ومن ثم تضخم الأرشيف وتراكم الصادر والوارد حتى تتحول المنظمة إلى غابة من الورق.

ومشكلة التضخم الورقى لا تنتج أساساً عن كمية الورق التي توضع فى المكاتب كل يوم بل فى الواقع تنتج عن انعدام الكتابة فى التعامل مع هذا الورق.

وهناك العديد من الإدعاءات التي يسوقها المديرون والمنظمون والموظفون ذو المكاتب الفوضوية أهمها : -

1 - الإدعاء أن ازدحام المكتب بالأوراق يعنى أن صاحبه يعمل بكفاءة كبيرة وأن هذا الازدحام دليل أعباء كثيرة وواجبات متعددة بل دليل على الأهمية.

2 - إن ترك الأوراق على المكتب وسيلة لتذكرها ومن ثم إنجازها فهي قابعة تحت نظرة تنظر التعامل معها ولو وضعت فى الدواليب والأدراج يكون مصيرها النسيان.

3 - إن المكتب المزدحم يعد مؤشراً على التفكير الدائم فى العمل ويساعد على الإلهام والتخيل.

أهم الآثار عن مشكلة التضخم الورقى تتلخص فى الاتى : -

1 - المكتب المزدحم يعنى ساعات عمل أطول.

2 - المكتب المزدحم يعنى إنجازات اقل.

3 - المكتب الفوضوي هو أرض صالحة لنمو الأزمات.

4 - تشتت الانتباه.

5 - ضياع الأوراق.

6 - الورق المتراكم يحملك أعباء الآخرين.

7 - التأجيل يزيد التراكم والتراكم يزيد التأجيل.

8 - المكتب المزدحم يرفع ضغط الدم.

إن مشكلة التضخم الورقى هو فى الأصل مشكلة اتخاذ القرار

إجراءات ومقترحات لمواجهة التضخم الورقى

يترتب على مشكلة التضخم الورقى مضيعة الوقت وزيادة التكاليف فى العملية الإدارية المشكلة الحقيقية مع الأوراق هي مشكلة اتخاذ قرار وهناك أوراق تلقى بها أو تحويلها لشخص آخر إذا وقعت فى نظام اختصاصه وخبرته أو أردت تفويضها له وهذا يعتبر تحويلا أيضا أو تتخذ بشأنها إجراءات شخصية أو تضعها فى ملفات للرجوع إليها فى المستقبل هذه الأشياء تختصر باسم (تامر) التي تعنى (تحويل أو إجراء أو ملف أو رمى).



قائمة المراجع
بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة " ، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة ، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ،الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

